

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**La gestión de calidad total como fuente de ventaja competitiva en  
el Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

Ruben Anselmo Ugaz Crespo

Javier Augusto Ramírez Chauca

Armando Omar Salinas Vizcarra

**ASESOR:**

Dr. Edward Luján Ordoñez

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:** Herramientas de calidad y acreditación

LIMA, 2018

**Dedicatoria**

A nuestros padres, darles las gracias y afecto de cariño por todo lo que nos han brindado sin interés total en estos años de estudio, para poder culminar esta carrera de crecimiento profesional.

### **Agradecimiento**

Primero agradecer a Dios, por guiarnos en este largo camino de la carrera profesional y darnos fuerzas que no nos hicieron rendir y terminar nuestra meta de obtener el título profesional.

A nuestros mentores los profesores, por su respeto, afecto y paciencia en el apoyo que nos dieron para desarrollar la carrera profesional.

.

## Resumen

El presente trabajo de investigación, tiene como principal motivación realizar un estudio de análisis en la gestión de la calidad total, que sirva como fuente de ventaja competitiva con otras empresas del Supermercado Plaza Veá de la sucursal en Higuiereta – Santiago de Surco. Esta empresa, se preocupa por cuidar su imagen y ante otras competencias del mercado, por esta razón, la empresa ha motivado garantizar que, los productos que ingresan y salen de la empresa, sean totalmente de calidad regida por normas estándares internacionales que están creadas para asegurar la mejor forma de organizar estas gestiones dada a los productos.

A partir de ello, se analizará la visión de la Plaza Veá Higuiereta, la que tiene el enfoque en garantizar la calidad de sus productos, pero principalmente, que el personal esté comprometido con cumplir las metas propuestas de la empresa, y de esta manera poder garantizar la realización en todas las actividades internas, ejecutadas con eficacia, cuidando en todo momento la reputación empresarial sometida por los clientes, proveedores e interesados.

La gestión de la calidad total y el ofrecimiento de servicios, son pilares esenciales para que una empresa, obtenga ventajas competitivas favoreciendo el incremento de su rendimiento procedimental. En la actualidad, lograr satisfacer y fidelizar los clientes, es un requerimiento necesario y van de la mano, brindándole productos de calidad y un servicio diferenciado a otros supermercados.

La calidad es un concepto muy extenso, ya que todo se vuelve más exigente, se puede encontrar en diferentes campos como: calidad de servicio, de producto, organizacional, la de interés al cliente, el clima laboral, entre otros. Plaza Veá y en todas sus sucursales, por ser una de las empresas, supermercados y líder en el Perú, no está ajeno a pasar por este proceso de calidad cumpliendo la norma ISO 9001 o HACCP.

**Palabras clave:** *calidad total, normatividad, sistema de gestión, ventaja competitiva, competitividad, reputación.*

## Abstract

The main objective of this research work is to carry out an analysis study in the management of total quality, as a source of competitive advantage with other companies of the Supermarket Plaza of the branch in Higuiereta - Santiago de Surco. This company, this concern, company, company, company, company, company, company, company, total quality, quality, quality, technology, technology, technology, technology. Ensure the best way to organize these actions given to the products.

From there, the vision of the Plaza Vea Higuiereta will be analyzed, the focus to guarantee the quality of the products, but mainly, the personnel is committed to the proposed goals of the company, and in this way we can guarantee the realization in all internal activities, executed efficiently, taking care at all times the business reputation by customers, suppliers and stakeholders.

The management of the total quality and the offer of services are essential elements for a company, the competitive advantages favor the increase of its procedural yield. Currently, achieve a good satisfaction and customer loyalty, a necessary requirement and a hand truck, provide quality products and a differentiated service to other supermarkets.

Quality is a very extensive concept, since everything becomes more demanding, it can be found in different fields such as: quality of service, product, organizational, customer interest, work environment, among others. Plaza see and in all its branches, be a company of companies, supermarkets and leaders in Peru, is not in the process of quality complying with ISO 9001 or HACCP.

*Keywords: total quality, normativity, management system, competitive advantage, competitiveness, reputation.*

## Tabla de Contenidos

Índice de tablas.....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Introducción.....	IX
Capítulo I: Problema de la Investigación.....	1
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.2. Problema general.....	3
1.2.1. Problemas específicos.....	3
1.3. Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Casuística: Estándares de calidad y de servicio al cliente.....	4
Capítulo II: Marco teórico.....	23
2.1. Antecedentes.....	24
2.1.1. Internacionales.....	24
2.1.2. Nacionales.....	31
2.2. Bases teóricas del análisis de la gestión de calidad total.....	39
2.2.1. Normatividad.....	40
2.2.2. Cumplimiento de objetivos.....	42
2.3. Bases teóricas de la variable dependiente: Ventaja competitiva.....	43
2.3.1. Reputación.....	44
2.3.2. Eficacia.....	44
Capítulo III Alternativas de solución.....	46
3.1. De acuerdo al problema general.....	47
3.2. De acuerdo a los problemas específicos.....	48
Conclusiones.....	51
Recomendaciones.....	53
Referencias.....	54
Apéndice.....	58

## Índice de tablas

Tabla 1	Horario de atención a los proveedores .....	12
Tabla 2	Pasos para la entrega de la mercadería en tienda .....	13
Tabla 3	Pregunta n <sup>a</sup> 1 de la encuesta .....	63
Tabla 4	Pregunta n <sup>a</sup> 2 de la encuesta .....	64
Tabla 5	Pregunta n <sup>a</sup> 3 de la encuesta .....	65
Tabla 6	Pregunta n <sup>a</sup> 4 de la encuesta .....	66
Tabla 7	Pregunta n <sup>a</sup> 5 de la encuesta .....	67
Tabla 8	Pregunta n <sup>a</sup> 6 de la encuesta .....	68
Tabla 9	Pregunta n <sup>a</sup> 7 de la encuesta .....	69
Tabla 10	Pregunta n <sup>a</sup> 8 de la encuesta .....	70
Tabla 11	Pregunta n <sup>a</sup> 9 de la encuesta .....	71
Tabla 12	Pregunta n <sup>a</sup> 10 de la encuesta .....	72
Tabla 13	Pregunta n <sup>a</sup> 11 de la encuesta .....	73
Tabla 14	Pregunta n <sup>a</sup> 12 de la encuesta .....	74
Tabla 15	Pregunta n <sup>a</sup> 13 de la encuesta .....	75
Tabla 16	Pregunta n <sup>a</sup> 14 de la encuesta .....	76
Tabla 17	Pregunta n <sup>a</sup> 15 de la encuesta .....	77

## Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Pilares de la organización cultural creados para Plaza Vea .....	8
<i>Figura 2:</i> Triángulo de marketing de servicios .....	9
<i>Figura 3</i> Vestimenta de un colaborador del área de recepción de Plaza Vea .....	15
<i>Figura 4</i> Plan de calidad y control de productos durante la recepción .....	17
<i>Figura 5</i> Instrumentos que se utilizan en el ingreso de la mercadería .....	18
<i>Figura 6</i> Verificación de la mercadería de ingresos y salidas de la tienda. ....	19
<i>Figura 7</i> Buenas prácticas.....	21
<i>Figura 8</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 1 de la encuesta.....	63
<i>Figura 9</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 2 de la encuesta.....	64
<i>Figura 10</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 3 de la encuesta.....	65
<i>Figura 11</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 4 de la encuesta.....	66
<i>Figura 12</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 5 de la encuesta.....	67
<i>Figura 13</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 6 de la encuesta.....	68
<i>Figura 14</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 7 de la encuesta.....	69
<i>Figura 15</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 8 de la encuesta.....	70
<i>Figura 16</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 9 de la encuesta.....	71
<i>Figura 17</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 10 de la encuesta.....	72
<i>Figura 18</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 11 de la encuesta.....	73
<i>Figura 19</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 12 de la encuesta.....	74
<i>Figura 20</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 13 de la encuesta.....	75
<i>Figura 21</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 14 de la encuesta.....	76
<i>Figura 22</i> Resultados estadísticos de la pregunta n° 15 de la encuesta.....	77

## **Introducción**

Plaza vea es uno de los centros comerciales, a nivel nacional uno de los más reconocidos, de venta de productos comerciales alimenticios, artefactos electrónicos, utensilios de cocina, útiles escolares, entre otros. El lugar de estudio de este proyecto se lleva en la sucursal ubicado en el ovalo higuiereta del distrito de Santiago de Surco. El caso consta de mejorar la gestión de calidad total como fuente de ventaja competitiva, para seguir mejorando su calidad de atención enfocándose en la normativa, la reputación y la eficaz manera de realizar los procesos internos.

El presente proyecto consta de tres capítulos, el primer capítulo se realiza el estudio y enfoque de la problemática, objetivos y la casuística de la investigación, en el capítulo dos se muestra estudios precedentes que se realizaron referentes al proyecto que se propone en esta investigación señalando autores que dan autenticidad de la gestión de la calidad, y el capítulo tres se describen las alternativas de solución para cada problema específico identificado. Añadido a esto se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

El problema que se identifica es sobrellevar la tarea compleja de una buena gestión de la calidad, que consiste a partir de la fidelización de clientes nuevos o de los que ya se tienen ganados, los cuales, si reciben un producto en mal estado o un mal servicio, optan por comprar en otro supermercado o tienda que les ofrezca un servicio diferente y vistosidad en sus productos. Dicho esto, se requiere obtener como fuente de ventaja competitiva, una segura y buena gestión que nos dé, indicadores y fácil capacidad de ofrecer el correcto servicio a los clientes de Plaza Vea.

Para ello, se plantea el objetivo a la empresa, de poder determinar de qué manera la gestión de la calidad total mejora significativamente como fuente de ventaja competitiva al Supermercado Plaza Vea de Higuiereta – Santiago de Surco.

## **Capítulo I: Problema de la investigación**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Los supermercados, se mueven en un ritmo acelerado por los propios clientes que califican lo expuesto en términos de un buen producto y servicio. La gestión de la calidad ha evolucionado en los últimos años, cambiando el entorno y las necesidades que la empresa presenta para ofrecer su mejor servicio.

El rápido crecimiento de los supermercados, frente al crecimiento del poder adquisitivo del tipo de personas de clases medias, ha hecho que este giro de negocio crezca de manera exponencial. Los supermercados como Plaza Veá, ofrecen en gran parte productos necesarios para un hogar, es por esta razón que hoy están sometidos a ofrecer precios bajos, productos de calidad y un buen servicio. La clave de esta gestión, radica en conocer a sus clientes, proveedores, empleados o grupos de interés, el cual es, un elemento principal que debe ser tomado en cuenta, al momento de realizar la planificación del negocio.

La problemática que da a lugar en la investigación, es en la sucursal de Higuera. Esta sucursal presenta la tarea compleja de fidelizar a los clientes nuevos o mantenerlos por bastante tiempo, los cuales, si reciben un producto en mal estado o un mal servicio, optan por comprar en otro supermercado o tienda que les ofrezca un servicio diferente y vistosidad en sus productos. Ha sucedido casos de hasta, por una mala colocación de un producto en un lugar que no debería, ocasiona que clientes, ya no quieran seguir comprando más productos, llevándose mala imagen del servicio que se presenta, por más que el producto sea de buena calidad.

Por ello, es necesario cumplir con los estándares de calidad internacionales creados por organizaciones que dan garantía de ser útil, proponiendo un control exhaustivo en cada etapa del proceso, con personal capacitado, para así, evitar fallas en las tareas que pueden afectar la reputación de la Plaza Veá.

## **1.2. Planteamiento del problema**

### **1.2.2. Problema general**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora como fuente de ventaja competitiva en el Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018?

#### **1.2.1. Problemas específicos**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la normatividad como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018?

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la reputación como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018?

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la eficacia de los procesos como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Determinar de qué manera la gestión de la calidad total mejora como fuente de ventaja competitiva en el Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

Determinar de qué manera la gestión de calidad total mejora la normatividad como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018.

Determinar de qué manera la gestión de calidad total mejora la reputación como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018.

Determinar de qué manera la gestión de calidad total mejora la eficacia de los procesos como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Vea de Higuera, 2018.

#### **1.4. Casuística: Estándares de calidad y de servicio al cliente.**

El propósito de este proyecto de investigación, es determinar que mejore significativamente la gestión de calidad total como fuente de ventajas competitivas en el Supermercado Plaza Ve a de Higu ereta – Santiago de Surco, cuya principal necesidad, es que la empresa cuente con una buena reputación, vista así del lado del cliente, y sea líder en ofrecer buenos productos y servicios.

La empresa actualmente se preocupa por cumplir con los estándares en calidad, por exigencias de autoridades y el mercado en que existe, sin embargo, en ciertas oportunidades ocurren errores humanos al ejecutar tareas asignadas, los cuales ocasionan que se cumpla como requerido el proceso de calidad total que Plaza Ve a tiene definido. Como resultado de los errores, se ocasionan reclamos por los clientes, lo que afecta la imagen de la tienda.

Plaza Ve a de Higu ereta, para garantizar esta reputación y su gestión basada en la calidad de sus productos y servicios, cuenta con las siguientes características:

##### **A. La confianza:**

Markóczy, L. (2003) indica:

Confianza implica creer en lo que me comunica otro en ausencia de razones fuertes para no creerle. Credulidad significa creer en otra persona aun cuando hay claras evidencias de que a la persona no se le debe creer. Las personas que tienden a confiar pueden asumir que las personas son confiables hasta que hay evidencias que les indiquen lo contrario. Los crédulos serían insensibles a estas evidencias. (p. 11).

Para Plaza Ve a Higu ereta, preocuparse con dar una confianza entre la percepción que un cliente pueda llevar de sus productos y servicios ofrecidos, planea si su estrategia es fiable para sus clientes contra otros supermercados. Por ejemplo, desde que lanzan una promoción, tiene como principal actividad contar con suficiente cantidad de productos

para cubrir la demanda antes de hacer pública la promoción y el cliente no se sienta engañado.

## **B. La responsabilidad colectiva**

Martínez, D., Sánchez, J. y Fernández, A. (2014) indica:

Es más difícil de identificar, puesta esta se produce en los casos en que una comunidad de personas (llámese sociedad, club social, estado) se ven afectados por el actuar de una persona miembro de su comunidad, y por ello se ven responsables todo el grupo social a responder por los daños causados por su miembro, lo cual también podría equipararse a una responsabilidad indirecta, pues afecta su patrimonio derivado del actuar de un tercero en contra de alguna disposición normativa, de la que los miembros de la sociedad son solidariamente responsables pues ellos están obligados a vigilar su actuación. Este tipo de casos los tenemos muy presentes en las sociedades mercantiles las cuales a través de sus apoderados o representantes contratan y derivado de dicha contratación incumplen alguna obligación que genera un daño a la persona con la que contrataron, por lo que la parte afecta podrá emprender una acción en contra de la sociedad y esta deberá cumplir con dicha obligación con todo su patrimonio, afectando al de todos sus accionistas de forma indirecta. (p. 101)

La responsabilidad para Plaza Vea debe empezar desde los propios trabajadores que se encuentran atendiendo al cliente, es por ello que respaldan su área de recursos humanos para poder contratar a personas responsables y se conviertan en buenos colaboradores capacitados en lo que ofrezca la empresa, atendiendo al cliente ante una sugerencia o

reclamo que pueda solicitar el cliente, en caso de no saber una solución, el cliente sea derivado al jefe inmediato no siendo perjudicado el mismo.

### **C. La seguridad en el centro comercial**

Gonzales, A. (2016) indica:

Las tendencias actuales de seguridad para la protección de edificios públicos con mucho tráfico, como los centros comerciales, se fundamentan en la integración de los diferentes sistemas de seguridad en plataformas de software para la gestión de información de seguridad física, conocidas como plataformas PSIM (Physical Security Information Management). Estas plataformas permiten realizar una gestión integral de todas las aplicaciones de seguridad en un entorno eficiente y abierto, incluyendo los sistemas de control de acceso, CCTV, detección de incendios, control perimetral y otras muchas funcionalidades. Todo ello redundando en una protección global de los establecimientos. [...] Con ello, no solo es posible controlar la seguridad del centro durante los horarios de apertura, la protección se extiende a los horarios de cierre. Además, es posible el control remoto de la entrega de mercancía en cada establecimiento. (p. 34 y 35)

La seguridad es muy importante para la empresa, dar confianza es papel principal para llegar a obtener compras con diferentes medios de pago por parte del cliente, con la total confianza que no podrá suceder un ilícito de robo en los productos que está llevando. Por esta razón la empresa, debe contar con certificaciones de estándares internacionales como el ISO 9001, haciendo sentir al cliente seguro en los productos y servicios que ofrece brindando garantía.

#### **D. La empatía con los clientes**

Bustamante, M., Acosta, H. y Llorens, S. (2014) indican:

Específicamente, se trata de un constructo psicosocial incluido en el componente “empleados saludables”. Los empleados saludables se refieren a aquellos empleados con recursos psicológicos positivos (ej., empatía, confianza organizacional, emociones positivas). Como mencionamos anteriormente, consideramos la empatía, como un conjunto de constructos que incluyen los procesos de ponerse en el lugar del otro y respuestas afectivas y no afectivas. (p. 9)

La empatía es ponerse muchas veces en la posición de los clientes, por esta razón los colaboradores de Plaza Vea, con el fin de atender de manera coherente y correcta ante un reclamo, sugerencia u otra actividad que pase un cliente, se tiene que dar una buena solución basado en las reglas que la empresa cuenta. Es por ello que Plaza Vea sucursal de Higuera, trata de personalizar y sectorizar a sus clientes frecuentes con los tipos de sugerencia o compras que siempre realizan, así crear una relación de confianza. En caso suceda otra actividad fuera de lo normal, cuentan con un área dedicada al servicio del cliente, en donde el personal encargado se encuentra más capacitado para escuchar y atender cada sugerencia de los clientes y resolver sus inquietudes o problemas.

- **La mejor Variedad:** Contamos con un amplio **surtido de FOOD** (abarrotes, cuidado personal, limpieza, bebidas, carnes, frutas, verduras, quesos, embutidos, panadería, comida preparada) y **NON FOOD**(electrodomésticos, bazar, mundo bebe, mascotas, textil).
- **La máxima Calidad:** El cuidado exhaustivo de nuestra amplia gama de productos, tanto en perecibles como en abarrotes pasando por textil y electro, es una preocupación constante para con nuestros clientes. Contamos con la **certificación ISO 9001** para los procesos de Control Inventarios, Auditoría de Procesos y Aseguramiento de la Calidad de Perecibles. Además de la obtención de la certificación HACCP en todos nuestros procesos de producción de alimentos.
- En Plaza Vea la calidad cuesta menos. Aprovecha la mejor y más amplia variedad de productos, las carnes y pollo más frescas, las frutas y verduras directamente de la chacra todo a los precios mas bajos
- **Precios más Bajos:** Estamos decididos a generar ahorro a nuestros clientes a través de una **politica de precios bajos**, transfiriendo al consumidor todas las eficiencias logradas en nuestros procesos con el objetivo de seguir contribuyendo a mejorar la calidad de vida de todos los peruanos.
- Las mejores ofertas todos los días y también en fechas de pago: quincena y fin de mes.
- **Promociones:** Contamos con un abanico de promociones ya conocidas por nuestros clientes como Quinceahorro, Compra Gigante, Sale Fresquito, el 2do con 70%, Fin de Semana de Ahorro, Especiales de Ofertas, Días Rojos; y otras promociones lúdicas como sorteos y premios instantáneos.
- **Todo en un solo lugar:** Variedad de locatarios y servicios para que nuestros clientes encuentren todo lo que necesitan como Banco Interbank con horario extendido, Lavandería, Óptica, Revelado de Fotos, Restaurante, Farmacias, entre otros.

*Figura 1* Pilares de la organización cultural creados para Plaza Vea

Fuente: Plaza Vea

## El triángulo del marketing de servicios

Plantear el triángulo del marketing de servicios, muestran tres grupos que se relacionan entre sí, trabajando en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

Zeithaml, V. y Bitner M. (2002) indican sobre este

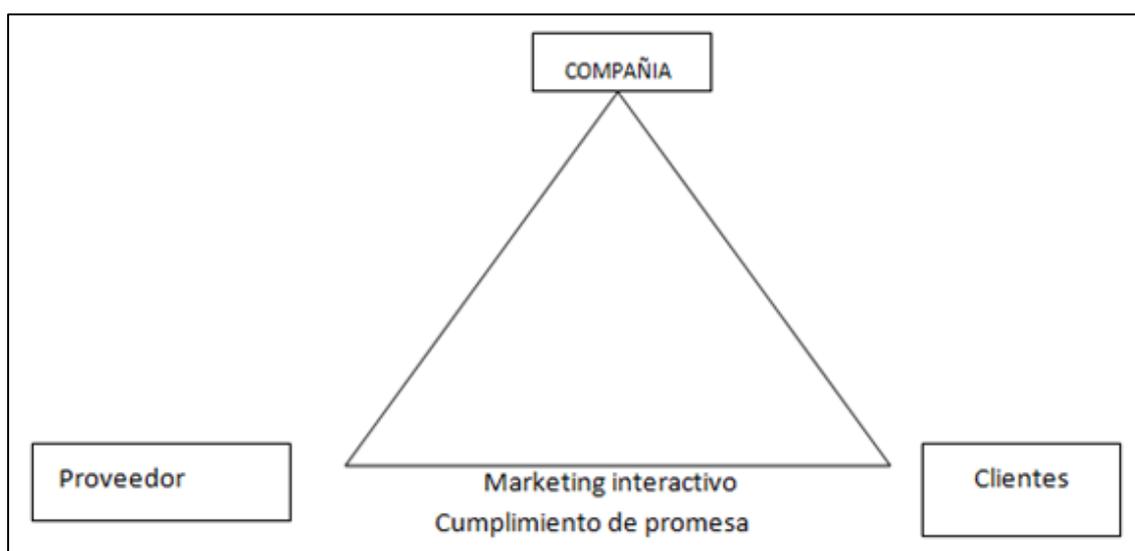
tema:

“Los principales participantes se ubican en los vértices del triángulo: la compañía o unidad de servicios del negocio o departamento de administración, los clientes y los proveedores o quien quiera que sea el que realmente presta el servicio a los clientes.

Entre los tres vértices del triángulo existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo”. (p. 20)

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes. En el caso de los servicios, los tres tipos de

actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.



*Figura 2: Triángulo de marketing de servicios*

Fuente: Valerie, A. Zeithaml y Mary Jo Bitner M. (2002) *Marketing de Servicios. Un enfoque de Integración del Cliente a la empresa*. México, MCGRAW HILL, (p. 20)

Explicación:

La empresa y el proveedor deben trabajar en conjunto para poder cumplir con las necesidades que el cliente requiera. En el campo laboral, el proveedor debe cumplir un rol muy importante, por ejemplo: En el momento de enviar una cotización, el proveedor es el que tiene que cumplir enviando una orden de compra, si el proveedor no entrega los productos de la orden de compra, no se contaría con una cantidad de productos para brindar ofertas, el resultado sería tener un cliente enojado o insatisfecho, por tal motivo es importante, antes de lanzar una promoción se deben evaluar entre diferentes proveedores cual es el que tiene y cumple con todos los productos con los requisitos y estándares de calidad que puedan cumplir con la entrega del pedido a tiempo.

Plaza Vea ha cambiado mucho sus procedimientos en llevar sus gestiones internas, sobre todo, las de servicio, compra, venta y la entrega de productos, se ha propuesto seguir mejorando el triángulo de los servicios para incluir de forma explícita usar la tecnología, para que el

triángulo de marketing se transforme en una pirámide. Esta pirámide indica el resultado de lo que ocurre, en tiempo real, los diferentes sucesos de los clientes, proveedores y la tecnología con el fin de dar el servicio más completo.

## **Proceso de ingreso de productos en almacén**

A continuación, explicaremos el proceso de recepción en tienda:

### **A. Objetivos y alcance**

Establecer los lineamientos del proceso de ingreso de mercadería directa del proveedor en las tiendas de Supermercados Peruanos S.A, desde la recepción física hasta el ingreso en el sistema, sustentando con la factura y la guía de remisión.

### **B. Políticas**

La atención a proveedores se realiza según el horario establecido por la gerencia de operaciones, y acuerdo a la hora de llegada se le asigna un turno de atención al proveedor (priorizando proveedores de perecibles), teniendo en cuenta las restricciones municipales:

- Como máximo se puede atender a 2 camiones en el ingreso de almacén.
- Solo está autorizado el pase a 2 personas para descargar la mercadería en almacén. Si el chofer no participa en el ingreso de la unidad vehicular, se procede en indicar a esperar fuera o en la zona de espera de proveedores.
- Los proveedores que no están registrados o no es su turno, deben de esperar en la zona de espera de proveedores hasta el turno que le corresponde.
- El transportista del proveedor está prohibido sin excepción, de transitar e ingresar a la sala de venta, tienda y trastienda.
- Está prohibido facturar al día siguiente de haber sido entregada la mercadería, las facturas son a 30 días.

- Está prohibido ingresar mercadería sin Orden de Compra (O/C) y menos si se encuentra vencida. Si en caso se requiera atender una orden de compra vencida, el encargado de almacén, se encarga de modificarla.
- Solo la mercadería urgente se puede cambiar la fecha de vencimiento de una orden de compra.
- Los productos están a cargo del Analista de abastecimiento de la categoría que se encuentre.
- Productos en bazar, textil y electro se encarga el jefe de producción y asistente comercial.
- Los productos perecibles se encarga el jefe de producción y el asistente comercial.
- Toda mercadería una vez ingresada se verificará en su totalidad y en presencia del proveedor. Mientras tanto, su unidad de transporte debe esperar afuera de la recepción, de ser posible para no detener la operación.
- En el caso de compra de envases (por ejemplo: botellas, cascos, entre otros.) se debe generar en el sistema una orden de compra y entrega de una factura.
- En caso de envases retornables se revisa las órdenes de compra para verificar si ingreso y salió en físico (impresa) o por sistema (correo electrónico).

### **C. Control de calidad en el ingreso de productos**

El control de calidad para el ingreso de producto en Plaza Veá Higuera se realiza de la siguiente manera:

- Si se detecta un producto que no cumple con los parámetros establecidos para el ingreso en almacén, según el plan de calidad, el Jefe o Auxiliar de

Recepción, debe rechazar el producto e informar por correo un informe basado en un formato que la empresa ha elaborado.

- Se realiza un reporte de incidencia especificando el proveedor que está entregando los productos.
- Los horarios de atención para el ingreso a proveedores, son los siguientes:

Tabla 1  
*Horario de atención a los proveedores*

<b>Días</b>	<b>Tipo de productos</b>	<b>Horario de recepción</b>	
<b>De lunes a domingo</b>	Percibles (frescos)	07:00	13:00
<b>De lunes a domingo</b>	Abarrotes	10:00	17:30
<b>De lunes a viernes</b>	Non food	14:00	17:30
<b>De lunes a sábado</b>	Economatos	10:00	17:00

- Los productos más vendidos no son trasladados a la zona de tránsito de almacén, sino, el Jefe o Auxiliar de Recepción los coloca en un área vigilada y solicita el visto bueno del Asistente de Prevención de Pérdidas para su entrega.
- El Jefe o Auxiliar de Recepción imprime un informe de los productos más vendidos. Luego, es verificado por el Asistente de prevención de pérdidas, revisa la mercadería y coloca V°B° y firma en la factura.
- Finalmente, se ingresan y actualiza el Kardex manualmente.

Tabla 2  
Pasos para la entrega de la mercadería en tienda

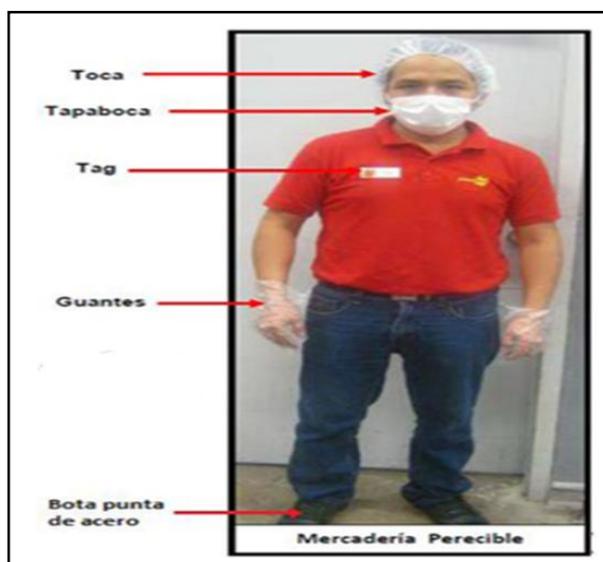
Paso	Actividad	Responsable
1	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegada de proveedor a puerta de recepción.</li> <li>- Registro hora de llegada del proveedor en la forma PdP-FR 026 Registros de ingreso y salida de unidades a recepción proveedores directos.</li> <li>- Los DNI de los proveedores que ingresan a tienda deben quedar en contralor a cambio de fotocheck.</li> </ul>	APP. Recepción
2	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de documentos obligatorios</li> <li>- Factura (OC Vigente)</li> <li>- Guía de remisión (OC Vigente)</li> <li>- Verifica local (Visualiza en la factura/guía pertenezca a la tienda)</li> <li>- Registra proveedor en el formato ingreso y salida de unidades a proveedor directos.</li> <li>- Nombre del proveedor</li> <li>- Nombre del transportista</li> <li>- DNI del transportista</li> <li>- Placa de la unidad</li> </ul>	APP. Contralor y APP. Recepción
3	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- APP indica al proveedor que se dirija a la zona de espera de proveedores, esperar su turno (solo si la recepción está ocupada).</li> </ul>	APP. Recepción
4	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoriza ingreso de unidad, indica al APP que unidad puede ingresar.</li> <li>- Indica al APP ubicación de andén.</li> </ul>	Jefe y Auxiliar de recepción
5	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abre puerta de recepción; APP de ingreso a unidad.</li> </ul>	APP. Recepción
6	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cierra puerta de recepción, la puerta debe permanecer cerrada siempre.</li> </ul>	APP. Recepción
7	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe / RS Recepción autoriza descarga de mercadería. APP indica a proveedor que puede descargar su mercadería.</li> </ul>	Jefe y Auxiliar de recepción
8	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor descarga mercadería en andén indicado, el proveedor debe de descargar la mercadería de tal manera que ayude con el conteo rápido. APP debe verificar que se cumpla con la correcta ubicación y descarga de mercadería.</li> </ul>	Jefe de recepción
9	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- APP registra el número de bultos y unidades logísticas descargadas en el formato de ingreso y salida de unidades para proveedores directos.</li> </ul>	APP. Recepción
10	 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salida de unidad, APP solicita a transportista que se retire la recepción, abre y cierra puerta de recepción, solo se queda quien verifica la entrega.</li> </ul>	APP. Recepción

11		<p>- Verifica estado del producto, solo se puede ingresar productos que son aptos para la venta, ver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GTA – PL010 Plan de Calidad de Recepción</li> <li>- ASC - MC012 Manual infográfico de FFVV</li> <li>- ASC - MC013 Manual infográfico carnes</li> <li>- ASC - MC014 Manual infográfico pescados</li> </ul>	Auxiliar de recepción
12		<p>- Verifica registro sanitario, los últimos 02 dígitos numerales nos indican el año de registro.</p> <p>- Verifica fecha de vencimiento del producto.</p>	Auxiliar de recepción
13		<p>- Toma de temperatura, según sea el caso por el tipo de producto se procede a tomar la temperatura del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- GTA – HT053 Tabla de muestreo de control temperatura en recepción.</li> <li>- ASC-HT022 Temperaturas de recepción</li> <li>- GTA – FR020 Formato control de temperatura en recepción.</li> </ul>	Auxiliar de recepción
14		- Conteo de mercadería.	Auxiliar de recepción y APP de recepción
15		<p>- Valida cantidad vs Guía, verifica que las cantidades contadas coincidan con la OC, finaliza conteo pesado. Imprime reporte.</p>	Auxiliar de recepción
16		<p>- Retiro de mercadería. APP da aviso a encargado de sección para que almacene su mercadería, registra hora de llamado y responsable del retiro de mercadería en el formato de ingreso y salida de unidades de proveedores directos.</p>	APP de recepción
17		Registro de discrepancias, se registran de ser el caso.	Jefe y Auxiliar de recepción
18		Contabilización de mercadería, se registran en el sistema SAP.	Jefe y Auxiliar de recepción
19		<p>- Firma y sello de guía según corresponda.</p> <p>- APP hace firmar formato de ingreso y salida de unidad del proveedor directo.</p>	Jefe y Auxiliar de recepción
20		- Almacenado de mercadería, el encargado de la sección es responsable del almacenado inmediato.	Recepción

El área de recepción es muy importante, según las siguientes características:

- Es la principal área que verifica por primera vez el ingreso del producto.
- Los proveedores que cuenta Plaza Vea, son exigidos a cumplir normas de calidad, mostrando ser eficaz, contribuyendo a que los productos que son colocados a exhibirse en tienda, muestren garantía al ser vistos por los clientes.
- El jefe o Auxiliar de recepción deben ser rigurosos, para garantizar así, que los productos que ingresen a almacén sean de calidad total, trabajando las tareas con rapidez.

El personal de recepción debe cumplir con los siguientes requisitos que Plaza Vea ha designado como obligatorio, a fin de mejorar la atención de despachar y distribuir organizadamente la mercadería, y son: Cabello corto, uñas cortas y limpias, no usar cadenas o anillos, emplear tapabocas, toca y guantes.



*Figura 3* Vestimenta de un colaborador del área de recepción de Plaza Vea  
Fuente: Supermercados Peruanos S.A.

Los transportistas tienen la obligatoriedad de estar en las mismas condiciones que un colaborador de recepción, contando con: vestimenta de toca, guante y sabucal.

Uno de los requisitos indispensables, es tomar la temperatura al producto según el parámetro establecidos por la empresa, para ello, se debe utilizar un formato que Plaza Vea ha creado, donde se indica a que grado de temperatura deben de ir los productos que son ingresados en almacén.

Para el control de los productos, se realiza un inventario, de acuerdo a las necesidades del almacén llamado “Formato de inventario”, donde un colaborador tiene que registrar: fecha de vencimiento, lote de ubicación del producto, estado, envase, temperatura, datos del camión, rótulo, peso, cantidad, estado de jaba y presentación del personal.

Tamaño de Muestra: Mínimo 3 unidades por tipo de producto/por recepción - GTA-IT053 Tabla de muestreo para la toma de temperatura en recepción										
Productos:	Fecha de Vencimiento	Lote o Fecha de Producción	Estado del Envase/Producto	Temperatura del Producto (*)	Temperatura Camión (*)	Estado del Camión	Rótulo	Peso/Cantidad	Estado de Jabas	Presentación del Personal
Requisito:	Vigente	Presente	Según Anexo 1	Según Tabla de Temperaturas de Recepción	Según Tabla de Temperaturas de Recepción	Limpio, libre de suciedad visible	Según Anexo 1	Según Guía u O/C	Limpias	Cumplir requisitos de manipulador de alimentos
Fiambres	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Carnes	x	x	x	x	x	x	Sólo en productos envasados	x	x	x
Aves frescas	x	x	x	x		x	Sólo en productos envasados	x	x	x
Aves congeladas	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Pescados y mariscos frescos		x	x	x	x	x		x	x	x
Pescados y mariscos procesados	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Mariscos vivos		x	x	x		x		x	x	x
Frutas y Verduras	Sólo en productos procesados	Sólo en productos procesados	x		x	x	Sólo en productos procesados	x	x	x
Salsas	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Huevos	x		x			x	x	x	x	x
Leche/Yogurth/Helado	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Queso/Mantequilla	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Harinas y Premezclas	x	x	x			x	x	x		
Pastas frescas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tortas y pasteles	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Panadería industrial	x	x	x			x	x	x	x	x

Figura 4 Plan de calidad y control de productos durante la recepción

Fuente: Supermercados Peruanos S.A

Es muy importante controlar los productos que tienen que estar a temperaturas bajas para mantener su condición de salubridad, en los procesos de recepción, colocación en almacén, su producción y la venta al cliente. Cabe indicar que esto debe de iniciar desde el proveedor.

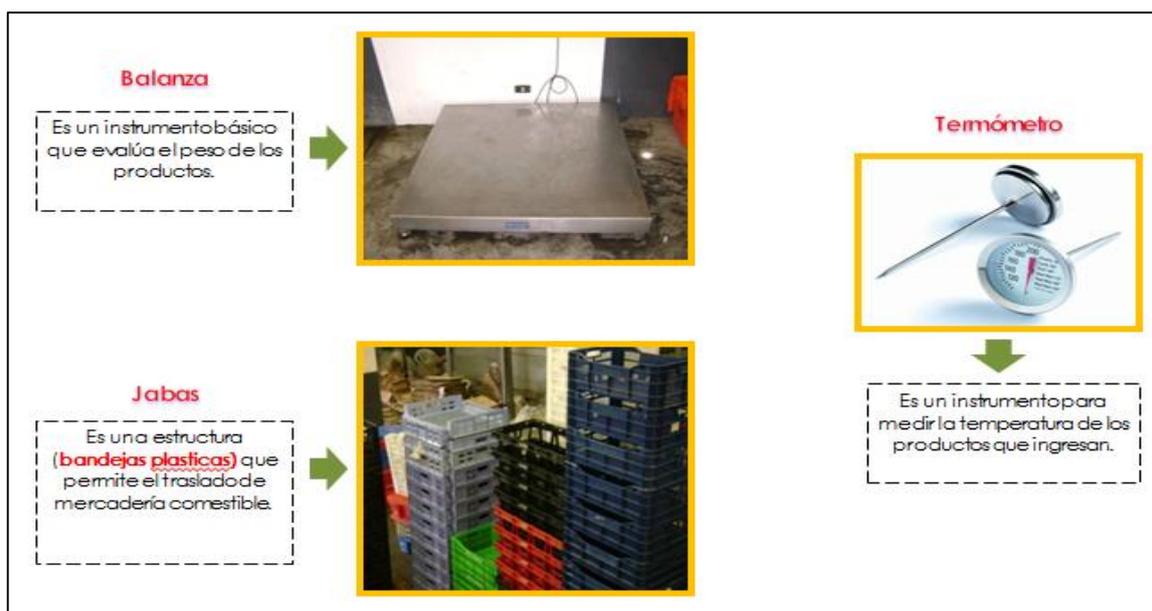
### Verificación de la mercadería que entra y sale del almacén:

- Se debe de evaluar la temperatura de los productos, en caso se trate de uno fresco y/o congelado.
- La mercadería ya debe estar preparada para su inspección desde que llegar a recepción.
- Debe de utilizarse las aparatos y herramientas tecnológicas que son necesarias para una mejor revisión y manipulación.



*Figura 5* Instrumentos que se utilizan en el ingreso de la mercadería

Fuente: Elaboración propia



*Figura 6* Verificación de la mercadería de ingresos y salidas de la tienda.

Fuente: Elaboración propia

### **Pasos para la verificación correcta de la mercadería:**

1. La mercadería debe estar lista para ser verificada por los proveedores. Para productos que necesitan mantenerse en temperaturas bajas, los productos deben venir frescos y congelados.
2. Solicitar la factura electrónica y/o guía de remisión para registrar el número de la orden de compra.
3. Se debe digitar el número de la orden de compra, en la pocket para que se visualice la lista de productos solicitadas en el pedido, verificando que coincida y no falte nada según la guía de remisión que entrega el proveedor.
4. Identificar y registrar los siguientes datos importantes: el empaque, la fecha vencimiento del producto y registro sanitario.
5. Se coloca los productos que van ingresando en una balanza para verificar su peso, descontando la tara y se apunta en la parte trasera de la factura y solicita la firma del proveedor.

6. El asistente de recepción debe imprimir el documento “Reporte de recepción” y se sella declarando conformidad.

### **Manipulación de los productos en almacén:**

1. Solo mover productos que se encuentren en cajas o componentes utilizados para colocarlos.
2. Evitar golpearlos al moverlos.
3. Verificar que sean colocados sobre el palet o jabs que servirán para transportarlos de manera correcta.

### **La limpieza y el orden:**

Son 2 de las herramientas fundamentales para una mejor manipulación en el ingreso de la mercadería. Plaza Vea Higuera sigue 4 pasos:

1. Recepcionar, despachar y manipular adecuadamente el producto.
2. Verificar cuidadosamente la mercadería que ingresa.
3. Mantenerlas limpias y ordenando la zona de trabajo.
4. Usar correctamente el uniforme y cuidar la imagen del personal.

### **Capacitación a los colaboradores:**

Por su parte, la empresa cuenta con diversos tipos de capacitaciones, éstas deben basarse a la norma ISO 9001 para ser alineadas y ejecutadas como la norma lo indica, de esta manera los colaboradores que tienen a cargo las tareas del ingreso de los productos a almacén, sigan la estrategia correcta para mantener el producto por todos los procesos hasta el cliente. Estas capacitaciones pueden ser:

## 1. Capacitación de buenas prácticas de manipulación de alimentos:

En la cual se enseñan:

BUENAS PRACTICAS(REGLAS DE ORO)

La fuente más común de contaminación de alimentos son las personas. Para reducir el riesgo de contaminación, todos los colaboradores de las tiendas MASS deben:

- Bañarse diariamente al ingresar al trabajo esto incluye cabello
- Los colaboradores (varones) deben estar bien afeitados, no se permite el uso de barba ni bigote
- En el caso de las damas sólo está permitido un maquillaje natural, no se permite el uso de sombras recargadas, ni lápices labiales de colores fuertes.
- Usar las uñas cortas y limpias. No se acepta el uso de esmaltes.
- Lavarse las manos cada vez que cambie de actividad, antes de manipular alimentos. Ver procedimiento de lavado de manos.

- Utiliza guantes limpios y descartables cuando manipule directamente productos.
- Utilice mascarillas limpias cuando manipule directamente alimentos (para cortar, empaçar etc.) Cubre nariz y boca.
- Reportar al administrador si tiene alguna enfermedad con fiebre, diarrea, vómitos, cortes en manos y retirarse de los laboratorios de producción de alimentos.
- Utilizar el uniforme limpio.









*Figura 7* Buenas prácticas

Fuente: Supermercados Peruanos S.A

## 2. Capacitación de control de calidad:

No solo es importante enseñar temas sobre la calidad de producto, sino los procesos que van interviniendo.

## 3. Capacitación HACCP:

En esta capacitación, se explican los temas de cadena de frio, manipulación de alimentos, temperatura del producto, manejo de hojas técnicas etc. Se trata de definir un sistema de prevención para evitar la contaminación alimentaria que garantiza una seguridad en los alimentos, identificando, evaluando y previniendo a través de un registro de los riesgos de contaminación a lo largo de toda la cadena de producción, desde el inicio hasta que llega a manos del consumidor.

## **Política de inocuidad alimentaria**

Esta política debe ser respetada por todos los colaboradores ya que “garantiza la inocuidad de los productos elaborados y comercializados en Supermercados Peruanos, con la finalidad de proteger la salud de nuestros clientes, en el marco del cumplimiento de todas las normas legales aplicables y bajo un enfoque de mejora continua”.

La Alta Dirección de Supermercados Peruanos se encuentra comprometida con el Sistema HACCP porque “es consciente de la importancia de tomar todas las acciones correctivas y preventivas necesarias para evitar dañar la salud del consumidor. En tal sentido, se asegura de brindar el respaldo y los recursos necesarios para el diseño y eficaz implementación, mantenimiento y mejora del sistema”.

Los objetivos son:

- a) Elaborar un formato para verificar que los productos cumplan con los límites microbiológicos ya establecidos por la ley peruana.
- b) Realizar desde un inicio el cumplimiento de las buenas prácticas desde el ingreso del producto hasta que son mostradas al cliente para su venta.
- c) Reducir incidentes de salubridad alimentaria.

## **Capítulo II: Marco teórico**

## **2.1. Antecedentes**

A continuación, se presenta una síntesis de antecedentes relacionados con la investigación sobre las variables de estudio.

### **2.1.1. Internacionales**

#### **Tesis internacional 1**

Roncalli, M., Bueno, E. y Salmador M. (2011) desarrollaron la siguiente investigación llamada “*La calidad total en organizaciones y entornos complejos: Análisis en una aerolínea de bandera*” en la Universidad Autónoma de Madrid. Editorial: Universidad Autónoma de Madrid, España.

#### **Conclusiones:**

- El modelo de la gestión de la calidad – TQM, ha promovido a importantes empresas programas de gestión en las últimas décadas, aunque también se considera que muchas de las organizaciones adaptan la calidad en su forma tradicional.
- Seguir un modelo de calidad, enmarca seguir una línea que ya muchos autores u organizaciones recomiendan para su efectividad, caso contrario al paradigma aplicado por ciencias sociales, es decir, presentar nuevos cambios basados a la metodología TQM y los modelos soportados por él, aun considerando los casos más complejos de incidentes que ocurren en diferentes empresas.
- Considerar siempre una teoría referenciada, independiente de los resultados, ya que permite analizar nuevas perspectivas que puedan dar a lugar nuevos estudios para seguir mejorando la gestión de la calidad.
- La ciencia moderna se caracteriza por una convergencia científica entre el enfoque de la complejidad y como tratan las teorías de la gestión de la calidad como el cambio dinámico, la adaptación y evolución en sistemas complejos que tienen las organizaciones.

- Un modelo de calidad total en una organización, beneficia la evolución de un enfoque mecánico, que no hace mejorar un modelo estructurado a uno más orgánico, ya que un proceso de cambio requiere de tiempo necesario de elaboración y maduración por parte de las personas que tiene la organización.

### **Comentario**

De la presente investigación se toma en cuenta que seguir una metodología para la gestión de la calidad total, se basa en conclusiones procedentes de casos donde otras organizaciones ya han evaluado esta gestión, también servir como ejemplo de resultados para guías futuras de investigaciones futuras que quieran aplicar modelos de calidad en entornos altamente dinámicos y competitivos.

### **Tesis internacional 2**

Fuentes, V. (2012) desarrollo la siguiente investigación “La gestión de la calidad total en nuevas empresas de base tecnológica. Propuesta de modelo y validación en el Parque Científico de Madrid” en la Universidad Autónoma de Madrid. Editorial: Universidad Autónoma de Madrid, España.

### **Conclusiones**

- A las nuevas empresas que se basan en tecnología, se considera con tres características esenciales: ser nueva, operar con alta tecnología y que es de propiedad independiente frente a otras empresas que pertenecen a distintas personas.
- Los resultados que se muestran en la varianza estudiada determino que existe una gran diferencia entre las empresas que se basan en tecnología y empresas que se forman tradicionalmente, esto se relaciona a las características de los emprendedores, ubicación, supervivencia y crecimiento.

- Las evaluaciones de aplicar tecnología en el Parque Científico de Madrid, mostraron algunas deficiencias que resaltan por el problema de la investigación, es por eso, que existió la necesidad de crear un modelo de gestión de calidad total en esta empresa. Para abordar el problema, la solución requirió de revisar la literatura sobre conceptos de calidad, modelos y estado actual que se encuentra la empresa.
- De los conceptos que se estudiaron en la investigación, a través de un análisis, se determinó una definición de calidad para la empresa: se considera calidad como un proceso dinámico e interactivo que consiste en planificar, organizar, liderar y controlar a la empresa con el fin de lograr aptitud y un valor agregado para satisfacer a sus clientes o partes interesadas. Esta definición fue otro aporte a la investigación.
- En la actualidad, la calidad total está determinado por la mayoría de modelos de esta gestión, identificados por el modelo ISO, premios de calidad y los modelos de excelencia.
- A través del análisis de la varianza, se determinó que el modelo ISO como el modelo de excelencia EFQM, tienen los mismos objetivos para lograr la calidad total. Sin embargo, los requisitos y características que abordan los modelos si difieren, lo que justifico el modelo propuesto para lograr la gestión de calidad total en la empresa el Parque Científico de Madrid que se basó en tecnología.

### **Comentario**

Del antecedente se toma en cuenta que seguir un modelo, se alcanza una total correcta gestión de calidad que garantiza a la organización. Las nuevas empresas en diferentes países hacen uso de la tecnología para las actividades internas y externas, pero eso no cabe deducir que, por no ser una empresa tradicional, la calidad la lleva de la mano, siempre se tienen que seguir modelos ya sean de normas ISO o modelos de excelencia.

### **Tesis internacional 3**

Andrade, P. (2017) desarrollo la siguiente investigación “Propuesta de un sistema de gestión orientado a la mejora continua de los procesos de producción de la empresa pesquera CENTROMAR S.A.” en la Universidad de Guayaquil, editorial: Universidad de Guayaquil, Ecuador.

### **Conclusiones**

- La mejora continua en base a una gestión de calidad, no está orientada a ser una cultura en práctica, es por eso que se realiza la propuesta un de sistema de gestión de calidad orientado a los procesos de producción y dar solución a los problemas que se presentan en la organización.
- El sistema de gestión de mejora continua, en el proceso de producción pesquera, presento resultados que superaron las expectativas al ser analizadas. Esto motivo para que se tome involucramiento y compromiso de parte de ellos con la organización.
- El pilar que determino la propuesta fue su misión, filosofía y realidad empresarial, es decir, se deseaba alinear entre una y otra construyendo el análisis FODA, alternativas de estrategias, políticas, objetivos y procedimientos que demostraron que al momento de implementar el sistema de mejora continua, en base a gestión de la calidad, se obtuviera fines que ayuden a controla y mejorar la organización pesquera.
- Se creó un cuadro de alicientes con el propósito de fomentar ideas para la propuesta de tener mejores continuas, estableciendo objetivos como: aprovechamiento del tiempo en producción, una metodología para la forma de realizar el trabajo, y puesta en marcha de la producción con calidad total.
- Al establecer una correcta gestión de calidad en producción el balance de resultados del retorno de inversión, sería menor a un año, debido a que se fomentó el compromiso de los trabajadores para la empresa.

- La línea de investigación fue establecida por el talento humano, bajo la norma ISO 9001:2008 del sistema de gestión de calidad.

### **Comentario**

Del presente antecedente se toma en cuenta que se puede constatar que la propuesta de mejora continua para la implantación de un sistema de Gestión de Calidad con enfoque a la producción es muy requerida y más aún si se trata de una empresa que implica mucho para la economía de un país. Establecer directrices y objetivos determinarían la mejora de operaciones y productos, permitiendo que estos resulten económicamente rentables y sostenibles. A pesar que no toma en cuenta la última versión de la norma ISO 9000 de calidad, no indica que una versión anterior sea mala para aplicar a una organización tan grande como la empresa pesquera CENTROMAR S.A. en Ecuador.

### **Tesis internacional 4**

Hidalgo, J. (2015) desarrollo la siguiente investigación “Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM CANTON Babahoyo” en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, editorial: Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador: Babahoyo.

### **Conclusiones**

- La investigación se realiza luego de evidenciar la necesidad de los usuarios del GADM del Cantón Babahoyo, desean recibir por parte de la Administración Municipal, un servicio de calidad, para esto se tiene que mejorar sus procesos con el fin de optimizar su gestión interna.
- El proyecto tomo en cuenta los avances que ha tenido la gestión de la calidad a través del tiempo en los procesos de las organizaciones, impactos nacionales e internacionales,

para diseñar un modelo de gestión que ayude a los directivos de la entidad municipal a mejorar su administración, para obtener niveles altos de rendimiento.

- El problema de la investigación fue el enfrentamiento de las instituciones públicas que no logran implementar un sistema de gestión de calidad en sus procesos administrativos por las revocatorias, destitución de directivos y ser reemplazados por otras personas que tienen otra filosofía de calidad.
- La sociabilización del personal con la inclusión activa de los jefes de la institución fue de gran importancia para el correcto funcionamiento de los procesos para el sistema de gestión de calidad, para establecer la correcta estrategia en el área administrativa.
- Se logró realizar una metodología documentada y adecuada para implementar un sistema de gestión de calidad en la municipalidad.

### **Comentario**

Del antecedente se toma en cuenta que seguir modelos de gestión de calidad ofrecen muchas opciones para mejorar las áreas administrativas sean empresas públicas o privadas. Se pueden aplicar metodologías como las 5S, ISO 9000, gestión por procesos, entre otras normativas que ayudan actualmente siempre y cuando se adapten a la realidad distinta que pueda tener cada empresa. El enfoque al cliente, indicadores, controlar acciones correctivas y preventivas actualmente mejoran el proceso de atención hacia los clientes o usuarios de servicios que ofrezca una organización.

### **Tesis internacional 5**

Reyes, S. (2014) desarrollo la siguiente investigación “Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango” en la Universidad Rafael Landívar, editorial: Universidad Rafael Landívar, Guatemala: Quetzaltenango.

**Conclusiones:**

- La investigación se planteó el objetivo de verificar si la calidad del servicio aumenta la satisfacción del cliente en la Asociación SHARE, con el fin de evaluar si el servicio que brinda tiene niveles de satisfacción.
- El problema de la investigación fue la carencia de la capacitación al personal, ya que la información de los servicios que brinda son incompletos o indicados de una manera incorrecta que los clientes no las desean, demoras en gestiones administrativas y no existen protocolos a seguir, los empleados tratan de atender a los clientes de la mejor forma que ellos puedan tratar.
- Se identificó que la Asociación SHARE capacita a su personal cada 6 meses en otros temas no relacionados a la calidad del servicio.
- Para garantizar un servicio de calidad, se estableció en SHARE una solución a sus clientes como características de buena atención, amabilidad, calidez, dando como resultados fidelización de antiguos y nuevos clientes asesorándolos, dándole regalos por cumpleaños, ofreciendo descuentos y dar oportunidad de obtener créditos.
- La Asociación SHARE fortaleció una cultura de servicio en su organización utilizando el intercambio de opiniones y experiencias entre los colaboradores, logrando con ellos tratar mejor a los clientes.

**Comentario**

Del presente antecedente, se toma en cuenta que, la capacitación continua dentro de una organización enfocándose a la gestión de la calidad, fortalece las deficiencias y mejora aquellas tareas que no se pueden resolver por falta de conocimiento o comunicación entre colaboradores. Esto da garantía que, si un empleado sabe correctamente la funcionalidad de la empresa, podrá atender a un cliente en todas las dudas que pueda tener,

## **2.1.2. Nacionales**

### **Tesis nacional 1**

Meléndez, A. (2017) desarrollo la siguiente investigación “Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la Norma ISO 9001:2015” en la Pontificia Universidad Católica del Perú, editorial: Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú: Lima.

### **Conclusiones**

- Se deben aprovechar las oportunidades de mejora cuando se identifican problemas de gestión dentro de la empresa, y que esto, se encuentre alineado a lo requerido por la Norma ISO 9001:2015.
- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) mejora indudablemente la imagen de una organización, lo que da como ventaja competitiva sobre otras empresas en el mercado peruano.
- Muchas empresas son exigidas en homologaciones a contar con requisitos de ser certificadas de un SGC baso en la norma ISO 9001, así que mejorar la gestión de calidad expandirá su mercado.
- La documentación con un Sistema de Gestión de Calidad contribuye a que se administren de una mejor manera los manuales, formatos, certificados, procedimientos, instructivos, programas, documentos externos y registros de la empresa. Este permite agilizar documentos por aprobar y prevenir documentos obsoletos.
- Estandarizar el proceso productivo por medio de instructivos, procedimientos y registros, permitirán cumplir los requisitos que los clientes siempre desean obtener, fortaleciendo la relación y fidelización a base de la confianza con la empresa.

- Los colaboradores en una empresa estarán alineados manteniendo objetivos claros que se le darán seguimientos, estos objetivos son propuestos por un área de calidad, ya que permitirá medir el rendimiento de cada uno de ellos.
- La comunicación externa e interna mejorará, ya que se contará con un control de difusión de información hacia el personal, sin importar el lugar en que se encuentre. Lo mismo ocurrirá para clientes, proveedores, personas interesadas, entre otros.

### **Comentario**

Del antecedente se toma en cuenta que un Sistema de Gestión de Calidad alineado a la Norma ISO 9001, corroboran que mejoran la productividad interna (por las gestiones que tiene la empresa) manteniendo al personal comprometido con la organización y externa porque afianza la relación con los clientes o proveedores. Es muy importante que una empresa cuente con un SGC, porque mejorará su cartera de clientes en el mercado peruano, ya que muchas de ellas, pide como requisito estar Homologada. Este requisito es clave, porque da confianza que la empresa internamente lleva sus actividades en un proceso estandarizado, con un correcto control tanto documentarias como difusión de la comunicación de información entre las áreas.

### **Tesis nacional 2**

Montenegro, L. (2017) desarrollo la siguiente investigación “Gestión de control de calidad de los productos perecibles para reducir los desmedros de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena Chiclayo, 2013 – 2016” en la Universidad de San Martín de Porres, editorial: Universidad de San Martín de Porres, Perú: Lima.

### **Conclusiones**

- Se determinó que los procedimientos de calidad que tenía Metro CENCOSUD en Santa Elena Chiclayo, eran inadecuados, lo que presentó problemas y necesidades de

mejorarlos, desde su ingreso a la venta de la mercadería. Esto fue lo que incremento los desmedros e insatisfacción del cliente.

- No contar con diagramas de flujos y formatos de calidad impiden un correcto control de calidad para tratar a los productos, dando a lugar mermas para la tienda.
- Para proponer mejorar el control de la calidad de las secciones (frutas, verduras y panadería) en la división de perecibles, se realizó la estrategia de Análisis FODA para identificar a detalle este proceso. Luego se planteó realizar hojas de evaluaciones de las 5S, que consisten en unos instructivos de calidad que deben seguirse adecuadamente para tener resultados óptimos.
- La división de perecibles no contaba con un flujograma de los procesos de calidad, tampoco con procedimientos específicos, por ello, se identificaron procesos inadecuados para la gestión de calidad con los productos. Por esta razón es que siempre toda organización debe tener flujogramas sobre cómo llevar a cabo los procedimientos de control de cualquier gestión.
- Las empresas retail tienen que poner más interés en permitir al cliente observar la calidad y el valor nutricional de acuerdo al estado en que se encuentren los productos. Para proponer un óptimo control de calidad es necesario tener procedimientos adecuados al aprovisionamiento e ingreso de mercadería hasta la exhibición de los productos para la venta a los clientes, analizando cada operación y diseñando soluciones de acuerdo a las necesidades. Metro CENCOSUD de Santa Elena Chiclayo, optó por un control periódico apoyado por hojas de evaluación de las 5S, un mantenimiento autónomo de cámaras de frío para los productos capacitando al personal de la tienda y regirse a la norma ISO 22000:2005 para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos perecibles.

**Observación:**

Del antecedente se toma en cuenta que las empresas retail como Metro CENCOSUD, que tienen al cliente tan cerca observando a sus productos, deben tener mucho cuidado al momento de presentarlos según el estado en que se encuentren. Para esto se deben identificar procesos inadecuados y darle seguimiento para controlar mediante procedimientos o programas que están alineados al estándar de calidad como la 22000:2005 en proponer soluciones que mejoren la gestión, creando satisfacción para sus clientes, proveedores y jefes de cada sección generando compromiso basado en manuales de calidad.

**Tesis nacional 3**

Natividad, I. (2017) realizó la siguiente investigación “Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa ELECIN S.A. – Lima, 2017” en la Universidad Cesar Vallejo, editorial: Universidad Cesar Vallejo, Perú: Lima.

**Conclusiones**

- Muchas empresas logran obtener la certificación del ISO 9001 solo para completar su hoja de vida institucional que le es muy útil para competir en el mercado, pero cuando no están realmente implementado el Sistema de Gestión de Calidad, los colaboradores tienen un nivel regular para poder llevar estos procedimientos.
- La empresa ELECIN S.A., desea determinar el nivel del SGC para la migración a la norma ISO 9001:2015 para conocer el nivel de percepción de calidad en sus colaboradores de toda la empresa, para ello se trabajó con un grupo de 60 trabajadores utilizando la encuesta.
- Se identificó que los empleados deben estar capacitados en el SGC bajo la norma ISO 9001:2015, y sobre todo concientizar que no es solo por cumplir los requisitos para

lograr la acreditación, sino llevarlo siempre en los procedimientos internos de la empresa.

- Cuando la empresa tiene ya un Sistema de Gestión de Calidad anterior a la del 2015, como por ejemplo la versión 2008, se deben conocer la eficacia de una versión con otra, ya que permitirá elaborar en planes cortos, medianos y a largo plazo, alinear los procedimientos establecidos a la nueva norma ISO.
- ELECIN S,A., realizó el análisis FODA de la organización, pero lamentablemente no se enfoca de como revertir el bajo nivel de percepción de sus colaboradores con el Sistema de Gestión de Calidad, que son fundamentales en dar vida.

### **Observación**

Del antecedente se rescata que muchas empresas dan énfasis a la infraestructura con una correcta gestión de la calidad, pero no a lo que da vida de la organización, que son sus empleados, inicialmente conociendo su nivel de gestión de calidad y en función a ello plantearse objetivos para desarrollar estrategias, lograr concientizar y así revertir el bajo nivel de percepción que tienen que tener los colaboradores con el sistema. Esto ayudara a un mayor ritmo y sostener que las organizaciones tengan mayores años de vida, que el sistema ordena los procesos a estándares internacionales.

### **Tesis nacional 4**

Arrascue, J. y Segura, E. (2016) realizaron la siguiente investigación “Gestión de la calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte “Clinifer” Chiclayo – 2015” en la Universidad Señor de Sipán, editorial: Universidad Señor de Sipán, Perú: Pimentel.

## Conclusiones

- La clínica Fertilidad del Norte “Clinifer” en Chiclayo, desea determinar la influencia de la calidad de su servicio con la satisfacción de sus pacientes, siendo esta demostrada que influye de manera significativa permitiendo analizar y determinar el nivel de satisfacción para proponer una estrategia valida.
- Generar herramientas en base a calidad mejoran el trato y disminuye errores clínicos y administrativos, lo cual posibilita tener un mejor manejo que sin duda fue reconocido por los pacientes de la clínica.
- La clínica no tiene definido flujogramas, el dueño solo tiene representado la estructura orgánica y la empresa solo siguen protocolos por los encargados de cada área, que, siguiendo esta característica, de acuerdo al aspecto de calidad no lograría la satisfacción al paciente, siendo algo negativo para lograr ser competitivo.
- Llevar una correcta gestión de calidad en los servicios de la clínica, no siempre es posible, las equivocaciones son parte crítica de todo servicio. Por mucho que se esfuercen, incluso las mejores empresas no pueden evitar un retraso en su servicio.
- Para el plan de gestión de calidad, se realizó las siguientes actividades: Tangibilidad (Plan de mantenimiento de infraestructura), fiabilidad (Instaurar un protocolo de atención a los pacientes), capacidad de respuesta (comunicación asertiva), seguridad física (alarmas, extintores, cámaras de seguridad, entre otros) y empatía (Motivación y liderazgo con atención hacia los clientes). Esta fue la estrategia que uso la clínica “Clinifer” Chiclayo para mejorar la calidad de atención hacia sus clientes y su satisfacción.

## Comentario

Del antecedente se tomará en cuenta que los servicios brindados hacia un cliente también tienen que cumplir lineamientos de calidad, en este caso de estudio ser una clínica

demanda con mayor importancia por ser la salud de una persona. Si la empresa no se basa en normas ISO de calidad, por lo menos tener protocolos de seguimiento de las actividades para llevar cada servicio de una forma correcta permitiendo por lo menos elevar el nivel del servicio.

### **Tesis nacional 5**

Dávila, M. (2017) realizó la siguiente investigación “Gestión de calidad para incrementar la rentabilidad en la empresa GM Fiori Industrial SRL, 2017” en la universidad Norbert Wiener, editorial: Universidad Norbert Wiener, Perú: Lima.

### **Conclusiones**

- Debido a la ausencia de un área de calidad, políticas no definidas, desconocimiento del proceso regular de actividades dentro de las áreas, se propuso el objetivo de esta investigación que fue diseñar un sistema de gestión de calidad que permita reducir la producción defectuosa e incrementar la rentabilidad de la empresa GM Fiori Industrial, por ser una herramienta clave en el crecimiento.
- Se determinó que al implementar el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) la producción defectuosa disminuyó en 80% e incremento su valor en un S/ 761,000 y genero una variación de rentabilidad en 498% (TIR optimista – TIR normal).
- El problema de la rentabilidad fueron las devoluciones por producción defectuosa, falta de capacitación que origina un mal control de toda la producción, falta de compromiso, desmotivación del personal y mantenimiento de reparación de equipos y moldes.
- La empresa en su visión de ampliar su mercado, quiere mejorar la calidad de sus productos, es por eso que decide plantear ña implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015, que ayudo a priorizar los procesos, disminuir y eliminar los mayores problemas y que pueden ser aplicados a diversas empresas de manufactura para aumentar la rentabilidad.

**Observación**

Este antecedente aporta para la investigación que, la gestión de la calidad aumenta la rentabilidad de una empresa. Al contar con un personal calificado que siga los pasos adecuados para lograr el proceso y cumpla las funciones tanto en producción y administrativamente, hacen que las tareas o actividades se cumplan con la idea de calidad total aplicando el concepto en todos los procesos y resultados financieros como el VAN y TIR de la empresa GM Fiori Industrial SRL.

## 2.2. Bases teóricas del análisis de la gestión de calidad total

Según Benavides, C. y Quintana, C. (2015), indican sobre la Norma ISO 9000:2000 en: Un sistema de gestión de una organización, se define como “un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”, y un sistema de gestión de la calidad es un "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer los objetivos y políticas de la calidad de la organización y dirigir y controlar está, garantizado la consecución de los objetivos formulados”. (p. 135)

Miyahira J. (2011), Director de Gestión y Administración en la Facultad de Medicina Universidad Peruana Cayetano Heredia, señala sobre calidad:

La definición de calidad ha ido cambiando, de ser el producto el aspecto central, luego el control de los procesos de producción para finalmente llegar al concepto de calidad total. En el mundo actual solo existe un punto central clave para las instituciones: el cliente, por lo tanto, la calidad la definen los clientes y solo las instituciones que se centran en los requisitos de sus clientes sobrevivirán en el futuro. (p. 75)

Asimismo, refiere sobre los sistemas de gestión:

La calidad total implica la calidad en todos los procesos, la calidad del producto y la satisfacción del cliente o usuario. En este contexto la calidad comprende a todas las funciones y actividades de la organización e involucra y compromete la participación de todas las personas de la organización, la calidad es idea y esfuerzo de todos, en otras palabras, la calidad está en la filosofía de toda la organización.

(p. 76)

Vargas, M. y Aldana de Vega, L. (2007) indican:

La competitividad con el trabajo bien hecho, enfocando y apoyando la mejora continua en el trabajo de todos, con responsabilidad y compromiso individual hacia la calidad.

La garantía de calidad surge como resultado de la idea de realizar una buena inspección para no vender productos defectuosos. (p. 124)

### **2.2.1. Normatividad**

Según las normas internacionales ISO, indican:

La norma internacional ISO 9001 es una norma que toma en consideración todas las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. “Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. En la actualidad, esta norma es la que cuenta con el mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo (Más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001). Se trata de la base del **Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)**, donde se centran todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema de gestión eficiente que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. “Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen SGC”.

## **Certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)**

Carro, R. y Gonzáles, D. (2012) indican:

El sistema HACCP es una importante herramienta que asegura la inocuidad, higiene y trazabilidad de lo que sucediéndole a los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y a continuas pruebas de eficiencia.

La implantación del HACCP tiene como fortalezas que:

- Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.
- Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la inspección que tiene como principal inconveniente la total confianza en el análisis microbiológico para detectar riesgos, necesitando de mucho tiempo para obtener resultados.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Permite planificar como evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.
- Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costos/beneficios.

La finalidad del sistema HACCP es lograr que el control se concentre en los puntos críticos de control. En el caso de que identifique un peligro que debe controlarse pero que no se encuentra en ningún punto crítico de control, deberá considerarse la posibilidad de formular de nuevo la operación. (p. 2 y 3)

### 2.2.2. Cumplimiento de objetivos

Arce, L. (2010) indica:

Toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres “voluntades organizacionales” independientes de las voluntades de los ejecutivos. A demás tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos “contingentes” implican metas cifradas. Un objetivo tiene cuatro componentes: Un atributo o dimensión, una escala a ser medida, una norma y un horizonte temporal. (p. 193 y 194)

La organización Gestion.org indica:

El planteamiento de objetivos de una empresa son los resultados, situaciones o estados que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo y a través del uso de sus recursos.

#### **Características de los objetivos de una empresa**

Para que los objetivos de una empresa sirvan para avanzar deben ser:

- Establecerse parámetros de medida y ser verificadas en un periodo de tiempo.
- Claros y concisos.
- Deben estar dentro de las posibilidades de la empresa
- Desafiantes, ambiciosos, pero no excesivamente.
- Coherentes sobre todo con la visión que la empresa se ha planteado y la cultura de la organización.

### **2.3. Bases teóricas de la variable dependiente: Ventaja competitiva**

Quero, L. (2008) señala en referencia a la competitividad:

No es un fin, sino más bien un medio por el cual se puede alcanzar el desarrollo económico, en donde las estrategias competitivas fungen como una herramienta fundamental para alcanzar una posición de mercado favorable con la creación de ventajas competitivas, lo que da como resultado el desarrollo de oportunidades de negocio, traduciéndose en un elemento importante para las organizaciones. (p. 48).

Martín, G. y Nava, J. (2006), refieren sobre reputación empresarial:

Desde nuestra propuesta teórica, la reputación sería una capacidad con el mayor grado de complejidad, por tanto, fuente de ventaja competitiva, permitiendo a su vez, la obtención de rentas empresariales superiores. (p. 35)

Peñaloza, M. (2005) indica:

Constituye el nuevo paradigma que ha trascendido en el mundo económico y el mercado global, y que como tal puede aplicarse tanto a empresas como personas, el cual para ser medido debe ser ajustado a uno o varios indicadores. (p. 42)

La competitividad se trata de producir bienes y servicios, que satisfagan de manera satisfactoria a mercados nacionales e internacionales.

Los recursos con los que cuenta la empresa y las aptitudes de los trabajadores, conlleva a un análisis interno de las fortalezas y debilidades, y externo de las oportunidades y amenazas, con la finalidad de conseguir el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

### **2.3.1. La reputación de la empresa**

Martín, G. y Nava, J. (2006), refieren sobre reputación empresarial:

La reputación empresarial es el resultado de un proceso de evaluación interno, pero basado en el externo, por parte de los colaboradores en la organización. En este sentido, los diferentes encargados de las áreas, realizan una valoración propia en función de sus experiencias y expectativas. Mientras mayor sea el número de grupos participantes, entre los más importantes como: los clientes, proveedores, competidores, inversores, trabajadores, directivos, entre otros, denota su “complejidad social”. Esta diversidad conduce a que cada grupo de interés se fije fundamentalmente en un determinado conjunto de aspectos relativos a la reputación. (p. 30)

Alcalá, M. (2013) indica:

La percepción de los clientes, dan mucha referencia de lo que ven en la propia organización que resulta esencial para la creación de la Reputación corporativa. Se recoge, a modo de ejemplo, un listado de factores que podrían y deberían ser tenidos en cuenta para valorar la situación, tal como es vista desde el interior de la organización no solo de clientes sino de los propios colaboradores. Este punto es esencial, porque, como es bien sabido, los colaboradores opinaran al mercado su modo de percibir la organización donde trabajan. (p. 8).

### **2.3.2. Eficacia**

Labarca, N. (2007) indica:

Las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces en cuanto al manejo y uso de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para afrontar el

reto que representa no únicamente el mercado nacional, sino también la apertura al comercio fuera de las fronteras de sus países de origen. (p. 159)

Negandhi. R. (1973) indica:

Como base para establecer la eficacia administrativa, los siguientes criterios:

- Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
- Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Rotación de personal y ausentismo.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Buenas relaciones entre los departamentos.
- Percepción respecto de los objetivos de la empresa.
- Utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
- Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa conlleva a la “eficacia empresarial”, mediante tres condiciones que son fundamentales:

- Alcance de los objetivos empresariales.
- Mantenimiento del sistema interno.
- Adaptación al ambiente externo

(p. 404)

### **Capítulo III Alternativas de solución**

### **3.1. De acuerdo al problema general**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora como fuente de ventaja competitiva en el Supermercado Plaza Ve a de Higuiereta, 2018?

#### **Respuesta**

Al aplicar o implementar un procedimiento de mejora continua con un enfoque sistemático, asegura que la organización estructural y culturalmente se creen principio de calidad total.

Aumentará la motivación de los colaboradores, ya que se organizará la efectividad procedimental y documentaria basado a normas internacionales que han sido evaluada y aprobada por instituciones y empresas que corroboran que han sido fruto de una inversión que genera muy buenos resultados.

La política de calidad en la empresa será redactada debidamente documentada con la finalidad que pueda ser aplicada por cualquier colaborador, e igualmente aplicándose a los productos y servicios que Plaza Ve a Higuiereta ofrezca.

Un sistema de gestión de calidad permitirá crear indicadores no financieros que será de utilidad para gestionar las estrategias de calidad, ya que permitirá evaluar al personal, el procedimiento, la atención al cliente, entre otros; contribuyendo favorablemente al rendimiento empresarial de Plaza Ve a Higuiereta.

La obtención de una certificación para la empresa, implicará que los colaboradores apliquen prácticas de gestión de calidad total en sus tareas rutinarias, así Plaza Ve a Higuiereta podrá analizar la integración y condicionar los resultados obtenidos en el desarrollo y procedimiento de llevar sus actividades mejorando el campo operacional.

### **3.2. De acuerdo a los problemas específicos**

#### **Problema específico 1**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la normatividad como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Ve a de Higu ereta, 2018?

#### **Respuesta**

Al implementar un sistema de gestión de calidad, mejorará el medio ambiente de donde se encuentra la infraestructura y seguridad de la empresa basándose a la norma ISO 9001, compitiendo con eficacia y de igual posibilidad frente a otros supermercados.

La norma ISO 9001, proporciona y garantiza la capacidad de ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes de Plaza Ve a Higu ereta, ya que los colaboradores encargadas de estas tareas, cumplen reglamentos que la empresa aplicaría.

Se mejorará la imagen como empresa, y de los productos y servicios ofrecidos, favoreciendo el crecimiento y posición que afianzará ganando nuevos lugares en el mercado gracias a esta confianza que se genera los clientes.

Se disminuirá las auditorias constantes que existen en la empresa, ya que el sistema de gestión de calidad estará reglamentada y mostrada en flujogramas que los colaboradores serán capacitados aprendiendo como deben llevar sus tareas asignadas.

Los proveedores que Plaza Ve a Higu ereta cuenta, solicitará de igual manera que sus procedimientos de entrega sean certificados bajo una normativa internacional de calidad, aumentando y motivando así que otras empresas cuenten con una certificación. Esto mejorará globalmente a varias empresas del mercado mejorar su calidad.

## **Problema específico 2**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la reputación como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Ve a de Higu ereta, 2018?

### **Respuesta**

Con una certificación ISO 9001, se inspecciona los procedimientos, infraestructura, ambiente, seguridad, productos y servicios que son ofrecidos a los clientes, haciendo sentir a los clientes estar seguros que lo que se lleve o compre serán de calidad requerida, mejorando así la reputación positivamente.

Como la reputación es afinada a lo largo de la historia que la empresa ha pasado, será necesario pasar por una auditoria basada en la Norma ISO 9001, para confirmar y hacer una comparación entre sus expectativas y la realidad de la tienda.

Plaza Ve a Higu ereta como imagen y marca mantendrá una credibilidad de los productos y servicios que ofrezca han pasado por ciertos procedimientos estandarizados por la Norma ISO 9001 y estos son ofrecidos en la tienda.

Permitirá que la comunicación con los proveedores y clientes cobre relevancia al hablar de los productos y servicios de Plaza Ve a, logrando categorizarse y protagonizar en nuevos sectores que la empresa piense crear nuevas tiendas.

**Problema específico 3**

¿De qué manera la gestión de calidad total mejora la eficacia de los procesos como fuente de ventaja competitiva del Supermercado Plaza Ve a de Higu ereta, 2018?

**Respuesta**

Se asegurará la eficacia y la eficiencia para el proceso de mejora continua, esto se considerará para todos los procesos de prestación de servicios. Dicho esto, debe utilizarse como una herramienta interna para los colaboradores.

Se identificarán los problemas que afectan en las actividades que crean deficiencias de calidad, y aprovechar en crear oportunidades iniciativas para solucionarlos con el fin de conseguir el mayor beneficio para Plaza Ve a Higu ereta.

Se proporcionará al personal de la organización la formación en métodos y herramientas de mejora continua basadas en la Norma ISO 9001.

Se establecerá objetivos para orientar correctamente los procesos y establecer medidas para hacer el seguimiento de las mismas.

Se incrementará las ventajas competitivas a través de mejora de las capacidades organizativas a los colaboradores para mantener eficacia de los procesos. Alinear las actividades aumenta el nivel de la estrategia y hace flexible reaccionar rápidamente ante un problema.

## Conclusiones

1. La aplicación de una normatividad, es muy necesario para la gestión de la calidad, ya sean propuestas como aplicar metodologías como las 5S, ISO 9000, entre otras normativas mejorará los manuales, formatos, certificados, procedimientos, instructivos que Plaza Veá propicie como una necesidad de un control seguro que inicia desde el área de recepción, garantizando que los productos que se ingresen a almacén sean de calidad y no se pierda entre todos los procesos que tiene que pasar hasta la venta al cliente. Para lograr dicho control, se deben realizar auditorías internas y externas de calidad, para cuidar las condiciones de salubridad en el supermercado. No obstante, mantener siempre el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manipulación de los productos por parte de los colaboradores, basándose en las Normas Sanitarias vigentes y Normas ISO 9001.
2. Para la reputación de Plaza Veá Higuiereta, se desea seguir logrando la fidelización de clientes recientes y nuevos, brindando productos de calidad y un servicio diferenciado alineado a lo que Plaza Veá como supermercado siempre destaca en el mercado. Por ello es necesario que se implante estándares de calidad, contando con un control en cada etapa de los procesos y capacitar al personal para tener un grupo calificado que cumpla con todos los objetivos de las tareas que tengan a cargo, evitando así errores humanos que pueden afectar la baja reputación que el supermercado pueda pasar.
3. La mejora de la eficacia de los procesos que son ejecutadas en Plaza Veá Higuiereta son analizadas por la gestión de la calidad total, se observó que son competencias esenciales para que una organización que las posea y así obtener ventajas competitivas que favorezcan el incremento de su rendimiento de los propios colaboradores. Uno de los

más importantes en la gestión de calidad, radica en conocer a sus clientes, proveedores o grupos de interés, los cuales opinarán mucho de la empresa y esto debe ser tomado en cuenta al momento que la administración de la empresa planifique la estrategia del negocio.

### **Recomendaciones**

1. Para la normatividad se recomienda que Plaza Ve a Higuere ta, opte por la Norma ISO 9000, ya que permite supervisar y mejorar la gestión de calidad, no solo observando falencias de las tareas operativas, sino también infraestructura, clima laboral, organizacional, entre otros. Seguir capacitando al nuevo personal que ingrese con las buenas prácticas, alineados al modelo de gestión que la tienda ya cuente. Realizar y mostrar siempre el flujograma de los pasos para realizar las gestiones en distintas áreas, para que el personal siempre tenga mentalizado y en su rutina diaria de trabajo siempre cumpla su gestión a la normatividad que Plaza Ve a proponga.
2. Se recomienda que Plaza Ve a Higuere ta siga brindando productos de calidad y un servicio diferenciado para que siga mejorando la reputación que tiene con los clientes y en el mercado frente a otras empresas de supermercados, debiendo realizar capacitaciones con mayor frecuencia ejecutadas por un cronograma que justamente propicia la Norma ISO 9000, de esta manera se concientiza al personal de la importancia de su trabajo para garantizar la calidad de los productos en tienda y fidelización de clientes.
3. Para seguir manteniendo la eficacia de los procesos en Plaza Ve a Higuere ta se recomienda, crear un área de calidad que verifique nuevos o cambios a la Norma ISO 9000, para seguir mejorando los procesos de las áreas especialmente de la venta y exposición de productos como la atención que se le brinda al cliente. Es conveniente que el personal rote por otras áreas y que tenga interacción con sus: clientes, proveedores, colaboradores e interesados. De esta manera podrá conocer las distintas implicancias que pueden suceder en el entorno trabajo.

## Referencias

### Tesis

Andrade, P. (2017) *Propuesta de un sistema de gestión orientado a la mejora continua de los procesos de producción de la empresa pesquera CENTROMAR S.A.*, editorial: Universidad de Guayaquil, Ecuador.

Arrascue, J. y Segura, E. (2016) *Gestión de la calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del norte "Clinifer" Chiclayo – 2015*, editorial: Universidad Señor de Sipán, Perú: Pimentel.

Dávila, M. (2017) *Gestión de calidad para incrementar la rentabilidad en la empresa GM Fiori Industrial SRL, 2017*, editorial: Universidad Norbert Wiener, Perú: Lima.

Fuentes, V. (2012) *La gestión de la calidad total en nuevas empresas de base tecnológica. Propuesta de modelo y validación en el Parque Científico de Madrid*. Editorial: Universidad Autónoma de Madrid, España.

Hidalgo, J. (2015) *Modelo de gestión para mejorar la calidad de atención al usuario del GADM CANTON Babahoyo*, editorial: Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador: Babahoyo.

Meléndez, A. (2017) *Propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad en una industria pesquera según la Norma ISO 9001:2015*, editorial: Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú: Lima.

Montenegro, L. (2017) *Gestión de control de calidad de los productos perecibles para reducir los desmedros de Metro CENCOSUD Retail Perú S.A. – Santa Elena Chiclayo, 2013 – 2016*, editorial: Universidad de San Martín de Porres, Perú: Lima.

Natividad, I. (2017) *Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 en la empresa ELECIN S.A. – Lima, 2017*, editorial: Universidad Cesar Vallejo, Perú: Lima.

Negandhi. R. (1973). *Modern Organizational Theory*. Kent State University, Press.

Reyes, S. (2014) *Calidad del servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la Asociación Share, sede Huehuetenango*, editorial: Universidad Rafael Landívar, Guatemala: Quetzaltenango.

Roncalli, M., Bueno, E. y Salmador M. (2011) *La calidad total en organizaciones y entornos complejos: Análisis en una aerolínea de bandera*. Editorial: Universidad Autónoma de Madrid, España.

Ugaz, L. (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*. Editorial: Pontificia Universidad Católica del Perú. Perú: Lima.

### Libros

Alcalá, M. (2013) *Reputación corporativa. Fundamentos conceptuales*.

Arce, L. (2010) *Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales perspectivas*, núm. 25, enero-junio, 2010, pp. 191-201. Universidad Católica Boliviana San Pablo. Bolivia: Cochabamba.

Benavides, C. y Quintana, C. (2015) *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Ediciones Díaz de Santos S.A., España: Madrid.

Carro, R. y Gonzáles, D. (2012) *Normas HACCP Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Markóczy, L. (2003). *Trust but verify: Distinguishing distrust from vigilance*. Presentado en la Academy of Management Conference en Seattle.

Martinez, D., Sanchez, J. y Fernández, A. (2014). *Colegio de profesores de Derecho Civil Facultad de Derecho – UNAM*. México.

Martín, G. y Nava, J. (2006) *La importancia de la Reputación Empresarial en la Obtención de Ventajas Competitivas Sostenibles*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 12, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 29-39 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España

Miyahira, J. (2011) *Calidad en los servicios de salud ¿Es posible?* Revista Médica Herediana. V.12.

Peñaloza, M. (2005). *Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico?* Forum empresarial.

Valerie, A. Zeithaml y Mary Jo Bitner M. (2002) *Marketing de Servicios. Un enfoque de Integración del Cliente a la empresa*. México, MCGRAW HILL.

Vargas, M. y Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*.  
Bogotá, D.C.: Textos universitarios publicados Ecoe Ediciones.

### Artículos

Gonzales, A. (2016) *Seguridad y tecnología para centros comerciales*. Cuadernos de  
Seguridad. España: Madrid.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. Revista Científica  
Electrónica Ciencias Gerenciales.

### Sitios web

Web oficial ISO. Disponible en: [www.iso.org](http://www.iso.org)

Web oficial Normas 9000. Disponible en: <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Web oficial Plaza Vea. Disponible en: <https://www.plazavea.com.pe/nosotros>

Web oficial de Gestión.org. Disponible en: <https://www.gestion.org/objetivos-de-una-empresa/>

## Apéndice

### ENCUESTAS

#### **La gestión de calidad total como fuente de ventaja competitiva en el Supermercado Plaza Vea de Higuiereta, 2018.**

**Sexo:**

**Edad:**

**Distrito de residencia:**

---

#### **Con respecto a la normatividad ISO 9001:**

**1) ¿Cómo califica usted que la empresa Plaza Vea obtenga la certificación ISO 9001?**

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Ni bueno ni malo
- d) Malo
- e) Muy malo

**2) ¿Cómo califica el compromiso que tiene usted con la empresa Plaza Vea Higuiereta para poder obtener la certificación ISO 9001?**

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Ni bueno ni malo
- d) Malo
- e) Muy malo

- 3) **¿Cómo califica usted la estructura organizacional de la empresa Plaza Vea Higuiereta para poder obtener la Certificación ISO 9001?**
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Ni bueno ni malo
  - d) Malo
  - e) Muy malo
- 4) **¿Cómo calificas la política de calidad con la que cuenta actualmente la empresa Plaza Vea Higuiereta?**
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Ni bueno ni malo
  - d) Malo
  - e) Muy malo
- 5) **¿Cómo evalúa usted la calidad con referencia a los procesos y procedimientos para alcanzar la certificación ISO 9001?**
- a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Ni bueno ni malo
  - d) Malo
  - e) Muy malo

**Con respecto a la reputación:**

- 6) **¿Cómo considera usted que el cliente se encuentra fidelizado con la empresa Plaza Vea Higuiereta?**
- a) Muy bueno
  - b) Bueno

- c) Ni bueno ni malo
- d) Malo
- e) Muy malo

**7) ¿Cómo califica usted que la empresa Plaza Vea Higuera cuente con productos de calidad para la venta a sus clientes?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**8) ¿Cómo calificas la infraestructura de la empresa Plaza Vea Higuera para la distribución de sus productos?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**9) ¿Cómo consideras que el personal se encuentra capacitado para realizar la atención al cliente?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**10) ¿Cómo califica usted los procesos de calidad establecidos por la empresa plaza vea?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**Con respecto a la eficacia de los procesos**

**11) ¿Cómo califica usted que la empresa Plaza Vea Higuiereta ofrezca una ventaja competitiva frente a otros supermercados?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**12) ¿Cómo califica usted la eficacia de la gestión de procesos de los colaboradores de la empresa Plaza Vea Higuiereta hacia los clientes?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**13) ¿Cómo calificas la mejora continua en sus procesos de la empresa Plaza Vea Higuiereta?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**14) ¿Cómo calificas la distribución de entrega de productos de calidad de los proveedores hacia la empresa Plaza Vea Higuiereta?**

- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**15) ¿Cómo califica usted que la organización supervisa los controles que generan costos, nivel de esfuerzo y nivel organizativo de la empresa Plaza Vea Higuiereta?**

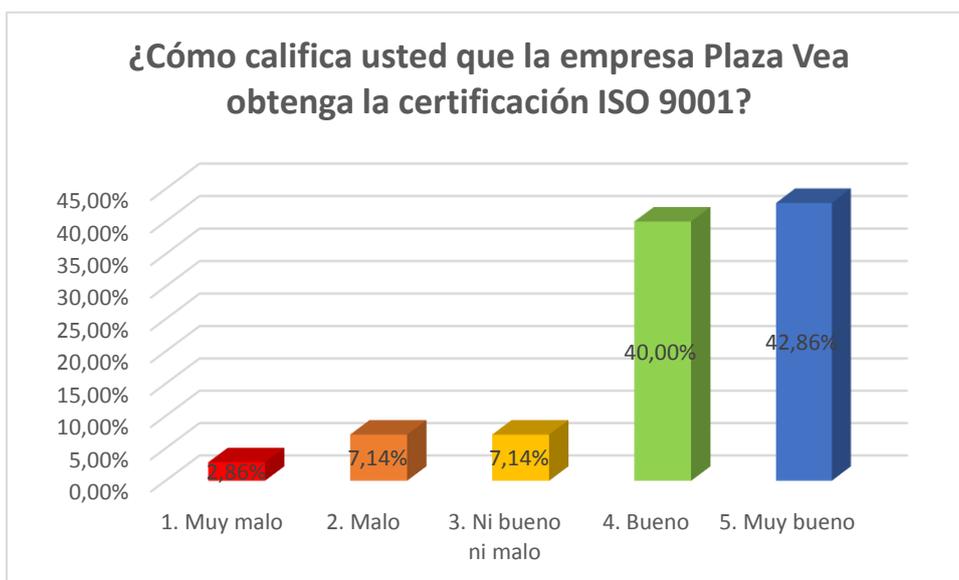
- a. Muy bueno
- b. Bueno
- c. Ni bueno ni malo
- d. Malo
- e. Muy malo

**Pregunta 1: ¿Cómo califica usted que la empresa Plaza Vea obtenga la certificación ISO 9001?**

Tabla 3

*Pregunta n°1 de la encuesta*

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	2	2.86%	2.86%	2.86%
2. Malo	5	7.14%	7.14%	10.00%
3. Ni bueno ni malo	5	7.14%	7.14%	17.14%
4. Bueno	28	40.00%	40.00%	57.14%
5. Muy bueno	30	42.86%	42.86%	100.00%
Total	70	100%	100%	



*Figura 8* Resultados estadísticos de la pregunta n° 1 de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 2.86% del personal ha contestado que opina muy malo, el 7.14% ha contestado que opinan que es malo y ni bueno ni malo, el 40% ha contestado que opinan bueno y el 42.86% ha contestado muy bueno.

Tabla 4  
Pregunta n°2 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	35	50.00%	50.00%	50.00%
4. Bueno	20	28.57%	28.57%	78.57%
5. Muy bueno	15	21.43%	21.43%	100.00%
Total	70	100%	100%	

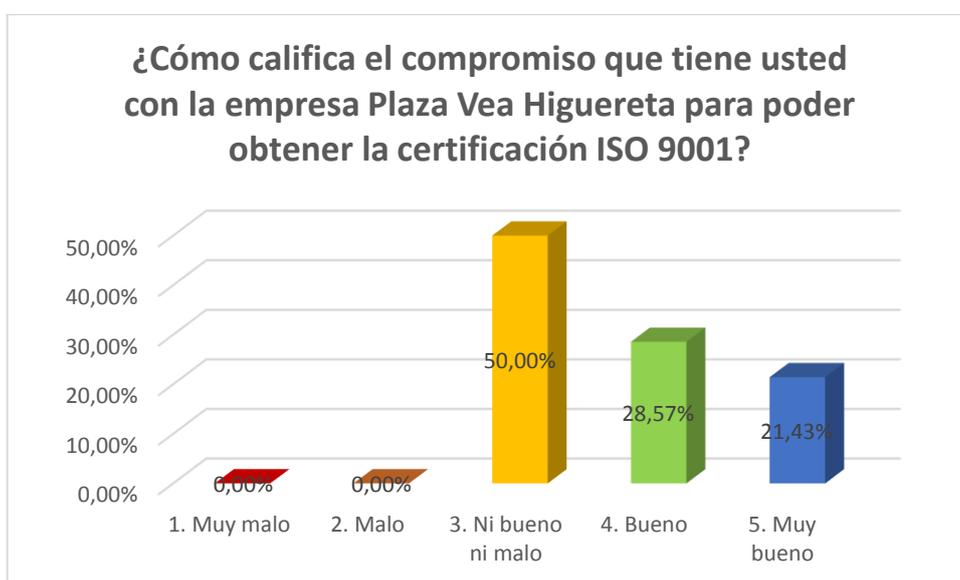


Figura 9 Resultados estadísticos de la pregunta n° 2 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 50% contestó ni bueno ni malo, el 28.57% ha contestado que opinan bueno y el 21.43% ha contestado muy bueno.

Tabla 5  
Pregunta n°3 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	1	1.43%	1.43%	1.43%
2. Malo	5	7.14%	7.14%	8.57%
3. Ni bueno ni malo	30	42.86%	42.86%	51.43%
4. Bueno	15	21.43%	21.43%	72.86%
5. Muy bueno	19	27.14%	27.14%	100.00%
Total	70	100%	100%	

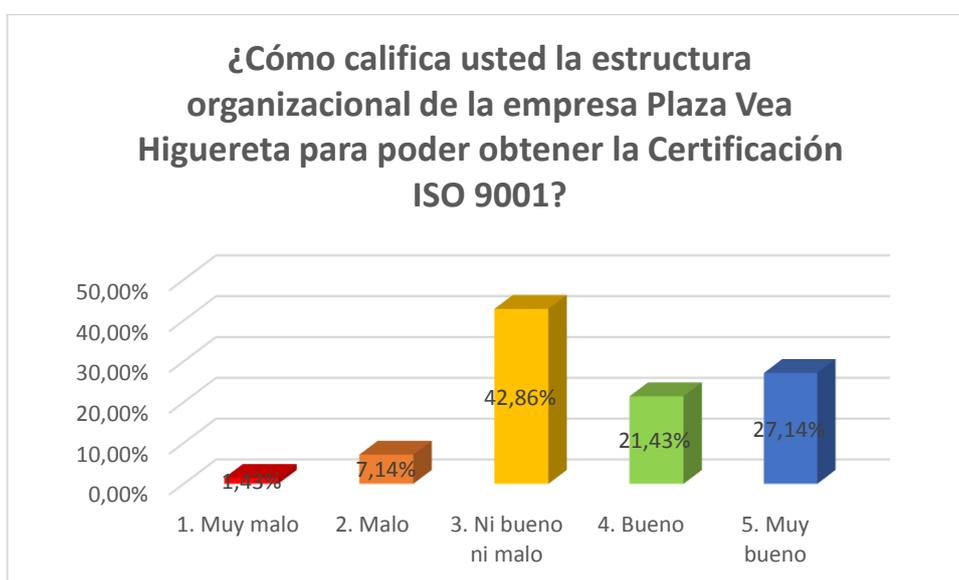


Figura 10 Resultados estadísticos de la pregunta n° 3 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 7.14% ha contestado que opinan que es malo, el 42.86% contestó ni bueno ni malo, el 21.43% ha contestado que opinan bueno y el 27.14% ha contestado muy bueno.

Tabla 6  
Pregunta n<sup>4</sup> de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	10	14.29%	14.29%	14.29%
3. Ni bueno ni malo	22	31.43%	31.43%	45.71%
4. Bueno	21	30.00%	30.00%	75.71%
5. Muy bueno	17	24.29%	24.29%	100.00%
Total	70	100%	100%	

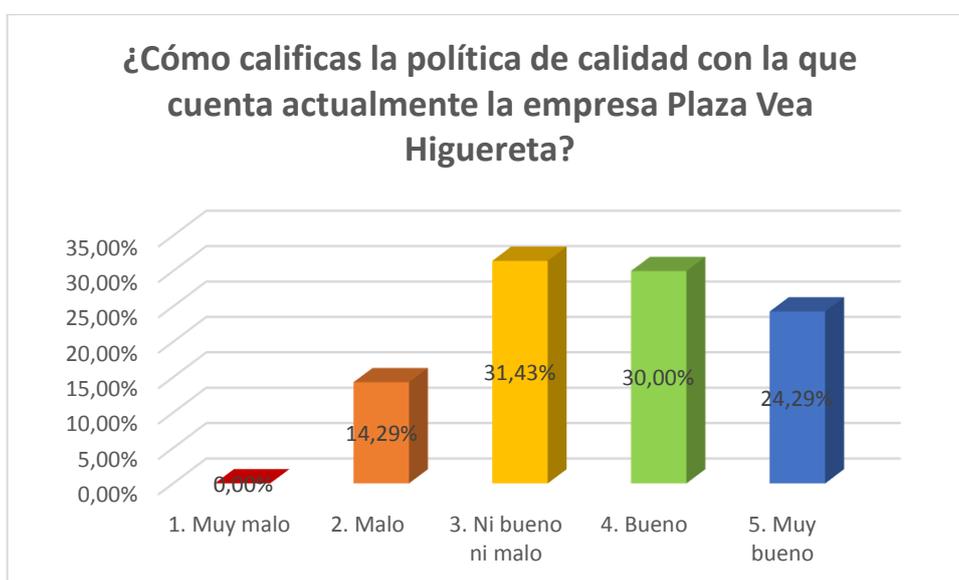


Figura 11 Resultados estadísticos de la pregunta n<sup>o</sup> 4 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 14.29% ha contestado que opinan que es malo, el 31.43% contestó ni bueno ni malo, el 30.00% ha contestado que opinan bueno y el 24.29% ha contestado muy bueno.

Tabla 7  
Pregunta n°5 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	45	64.29%	64.29%	64.29%
4. Bueno	12	17.14%	17.14%	81.43%
5. Muy bueno	13	18.57%	18.57%	100.00%
Total	70	100%	100%	

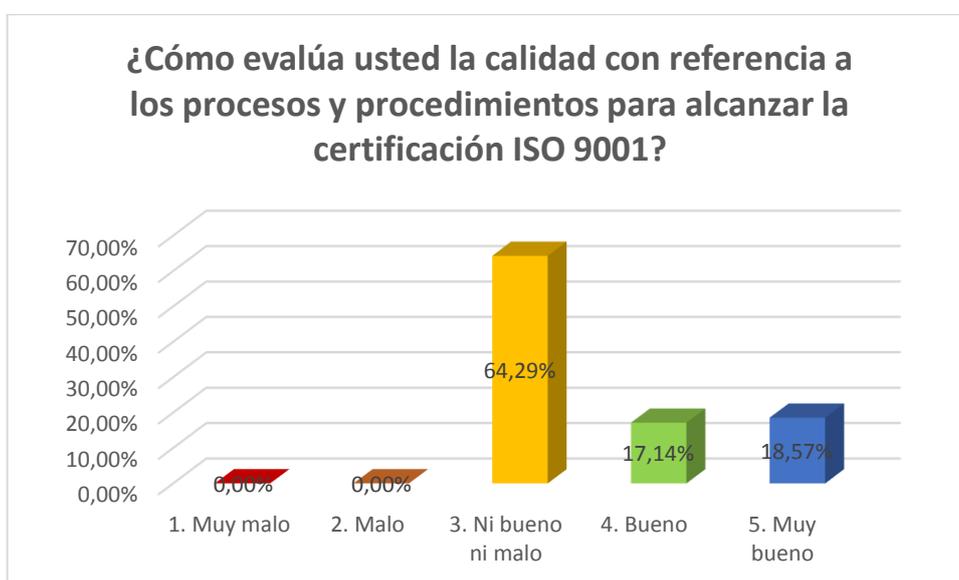


Figura 12 Resultados estadísticos de la pregunta n° 5 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 64.29% contestó ni bueno ni malo, el 17.14% ha contestado que opinan bueno y el 18.57% ha contestado muy bueno.

Tabla 8  
Pregunta n°6 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	32	45.71%	45.71%	45.71%
4. Bueno	29	41.43%	41.43%	87.14%
5. Muy bueno	9	12.86%	12.86%	100.00%
Total	70	100%	100%	

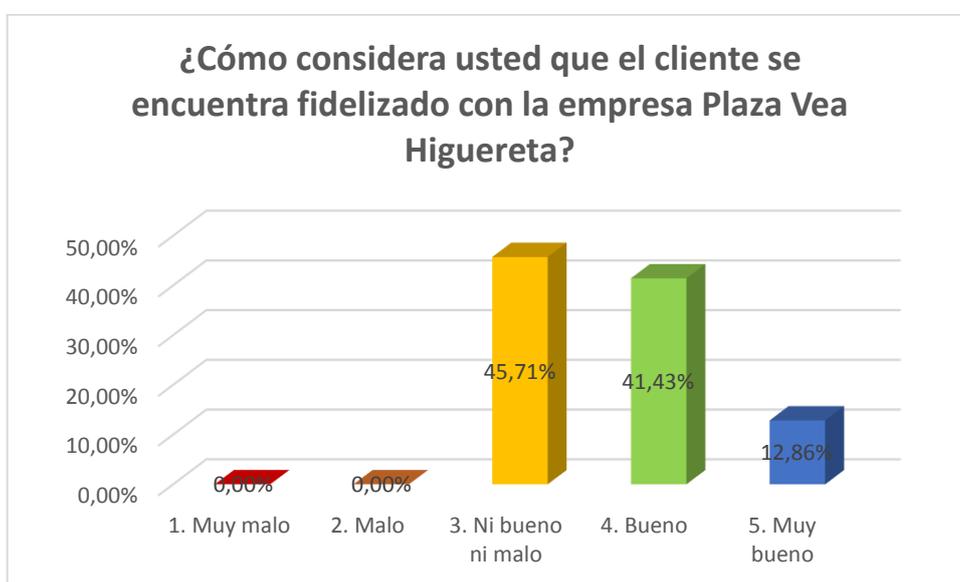


Figura 13 Resultados estadísticos de la pregunta n° 6 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 45.71% contestó ni bueno ni malo, el 41.43% ha contestado que opinan bueno y el 12.86% ha contestado muy bueno.

Tabla 9  
Pregunta n<sup>o</sup>7 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	18	25.71%	25.71%	25.71%
4. Bueno	39	55.71%	55.71%	81.43%
5. Muy bueno	13	18.57%	18.57%	100.00%
Total	70	100%	100%	

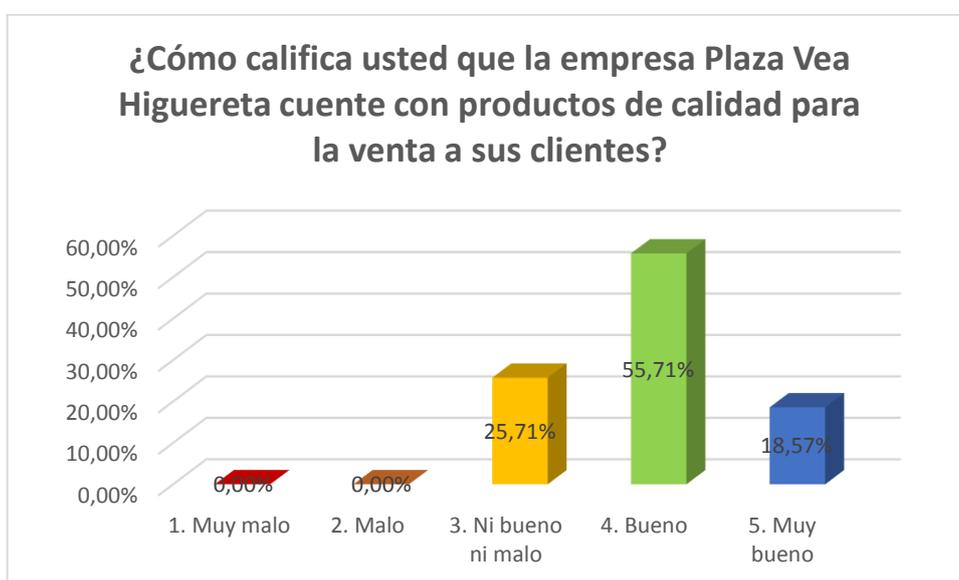


Figura 14 Resultados estadísticos de la pregunta n<sup>o</sup> 7 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 25.71% contestó ni bueno ni malo, el 55.71% ha contestado que opinan bueno y el 18.57% ha contestado muy bueno.

Tabla 10  
Pregunta n<sup>o</sup>8 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	5	7.14%	7.14%	7.14%
3. Ni bueno ni malo	29	41.43%	41.43%	48.57%
4. Bueno	25	35.71%	35.71%	84.29%
5. Muy bueno	11	15.71%	15.71%	100.00%
Total	70	100%	100%	

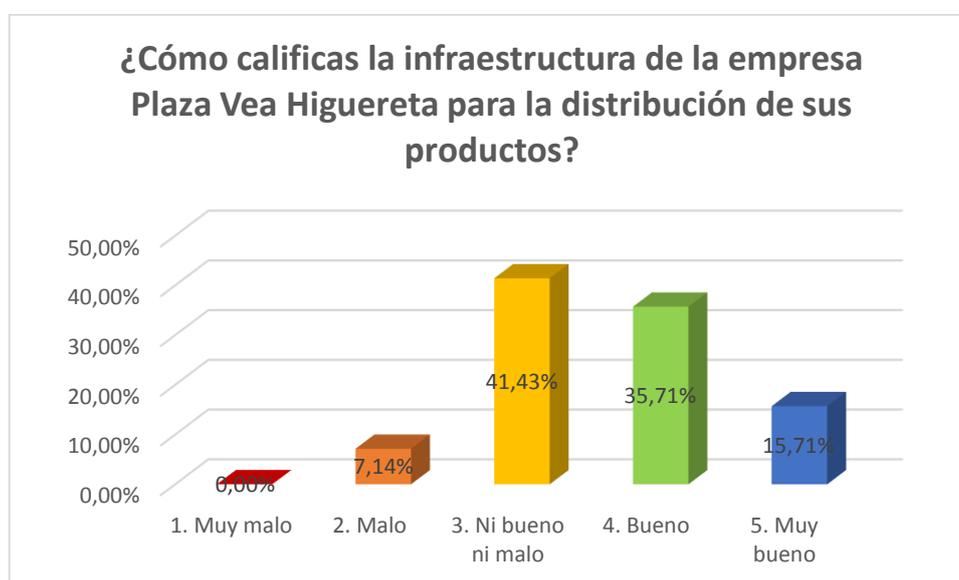


Figura 15 Resultados estadísticos de la pregunta n<sup>o</sup> 8 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 7.14% contestó que malo, el 41.43% contestó ni bueno ni malo, el 35.71% ha contestado que opinan bueno y el 15.71% ha contestado muy bueno.

Tabla 11  
Pregunta n<sup>o</sup>9 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	1	1.43%	1.43%	1.43%
2. Malo	4	5.71%	5.71%	7.14%
3. Ni bueno ni malo	44	62.86%	62.86%	70.00%
4. Bueno	18	25.71%	25.71%	95.71%
5. Muy bueno	3	4.29%	4.29%	100.00%
Total	70	100%	100%	

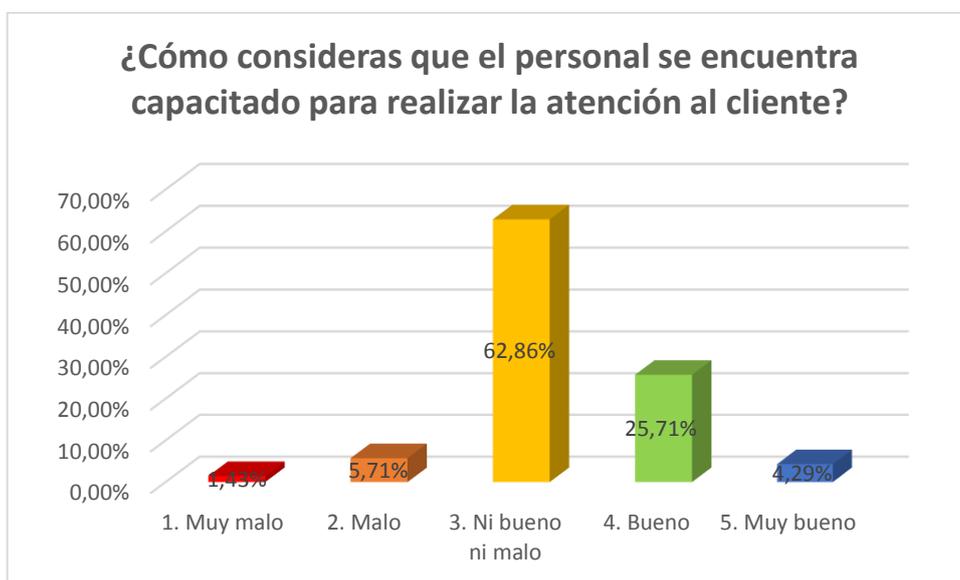


Figura 16 Resultados estadísticos de la pregunta n° 9 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 5.71% contestó que malo, el 62.86% contestó ni bueno ni malo, el 25.71% ha contestado que opinan bueno y el 4.29% ha contestado muy bueno.

Tabla 12  
Pregunta n°10 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	2	2.86%	2.86%	2.86%
2. Malo	2	2.86%	2.86%	5.71%
3. Ni bueno ni malo	50	71.43%	71.43%	77.14%
4. Bueno	12	17.14%	17.14%	94.29%
5. Muy bueno	4	5.71%	5.71%	100.00%
Total	70	100%	100%	

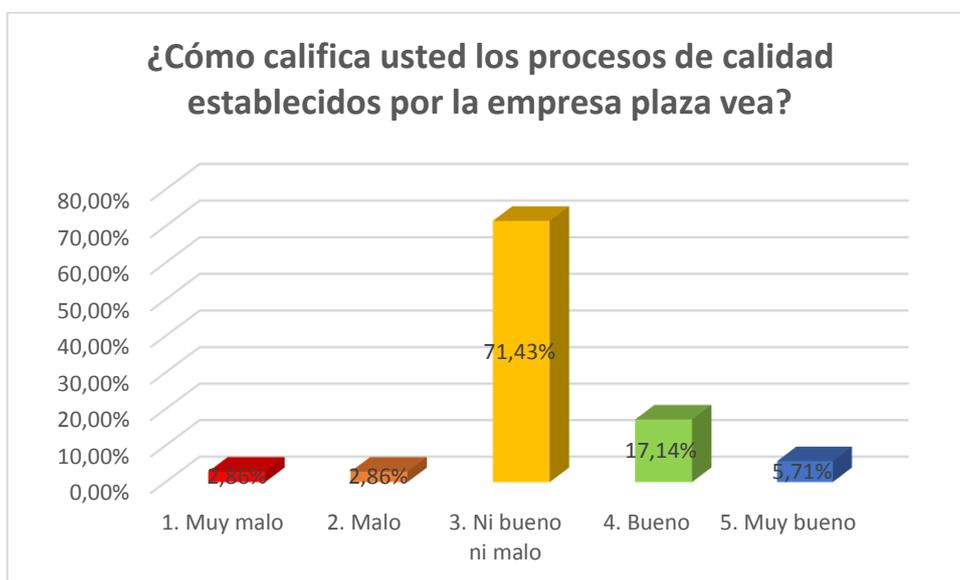


Figura 17 Resultados estadísticos de la pregunta n° 10 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 2.86% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 71.43% contestó ni bueno ni malo, el 17.14% ha contestado que opinan bueno y el 5.71% ha contestado muy bueno.

Tabla 13  
Pregunta n°11 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	15	21.43%	21.43%	21.43%
4. Bueno	38	54.29%	54.29%	75.71%
5. Muy bueno	17	24.29%	24.29%	100.00%
Total	70	100%	100%	

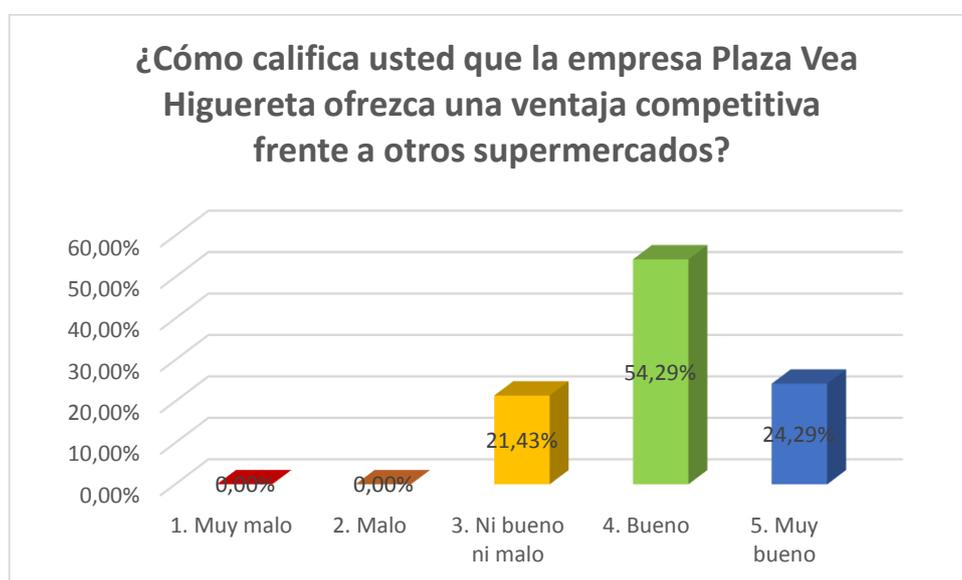


Figura 18 Resultados estadísticos de la pregunta n° 11 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 21.43% contestó ni bueno ni malo, el 54.29% ha contestado que opinan bueno y el 24.29% ha contestado muy bueno.

Tabla 14  
Pregunta n°12 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	2	2.86%	2.86%	2.86%
2. Malo	5	7.14%	7.14%	10.00%
3. Ni bueno ni malo	37	52.86%	52.86%	62.86%
4. Bueno	18	25.71%	25.71%	88.57%
5. Muy bueno	8	11.43%	11.43%	100.00%
Total	70	100%	100%	

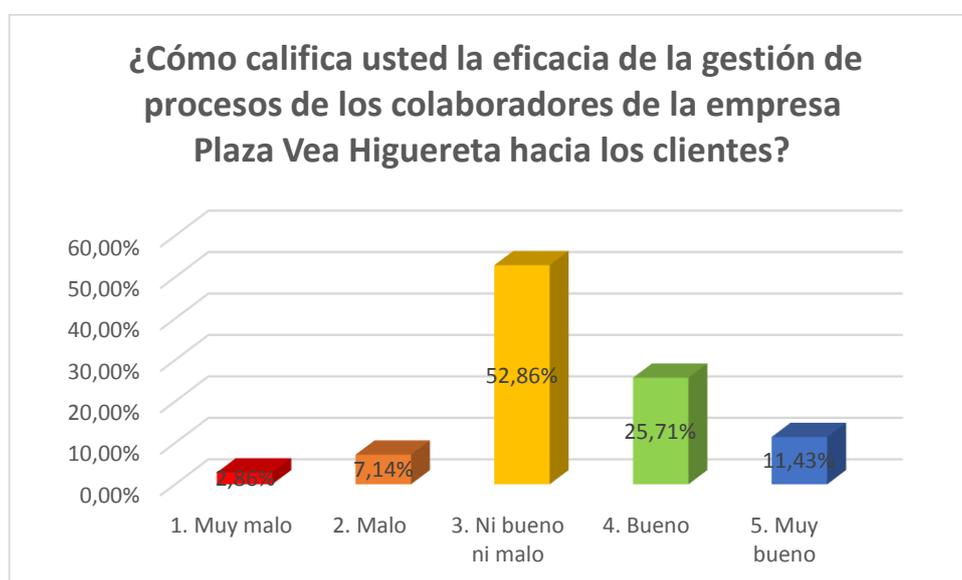


Figura 19 Resultados estadísticos de la pregunta n° 12 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 2.86% del personal ha contestado que opina muy malo, el 7.14% contestó que malo, el 52.86% contestó ni bueno ni malo, el 25.71% ha contestado que opinan bueno y el 11.43% ha contestado muy bueno.

Tabla 15  
Pregunta n°13 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	3	4.29%	4.29%	4.29%
3. Ni bueno ni malo	22	31.43%	31.43%	35.71%
4. Bueno	20	28.57%	28.57%	64.29%
5. Muy bueno	25	35.71%	35.71%	100.00%
Total	70	100%	100%	

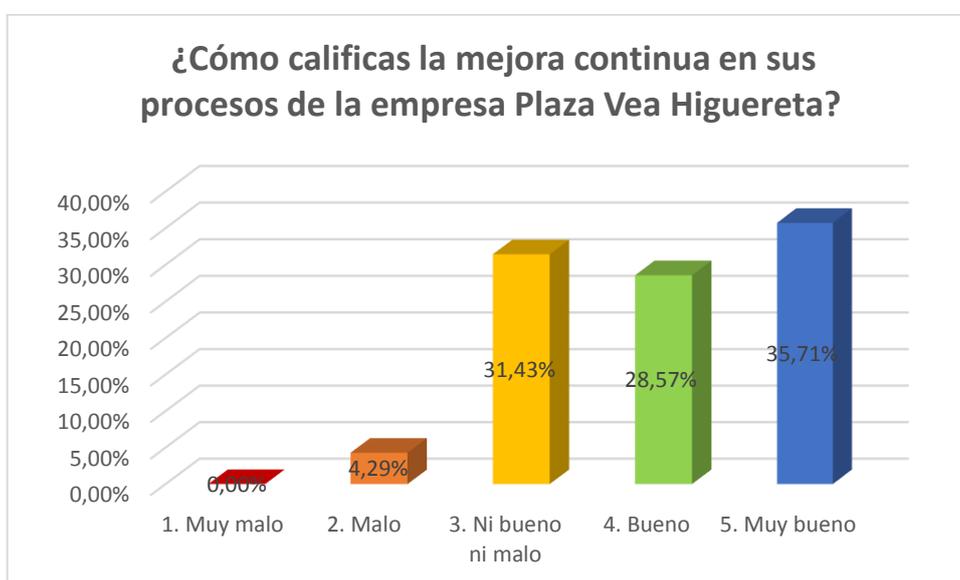


Figura 20 Resultados estadísticos de la pregunta n° 13 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 4.29% contestó que malo, el 31.43% contestó ni bueno ni malo, el 28.57% ha contestado que opinan bueno y el 35.71% ha contestado muy bueno.

Tabla 16  
Pregunta n°14 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	8	11.43%	11.43%	11.43%
3. Ni bueno ni malo	42	60.00%	60.00%	71.43%
4. Bueno	10	14.29%	14.29%	85.71%
5. Muy bueno	10	14.29%	14.29%	100.00%
Total	70	100%	100%	

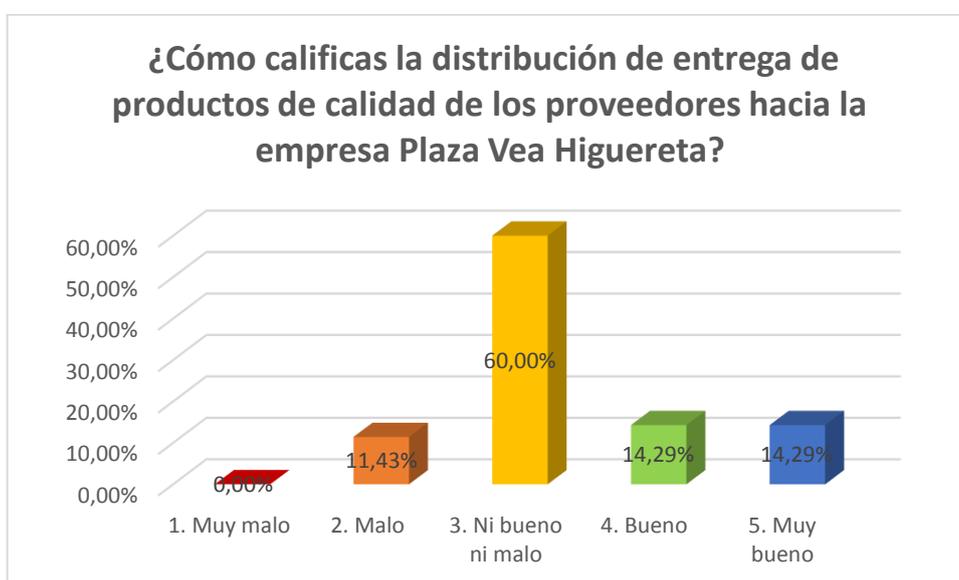


Figura 21 Resultados estadísticos de la pregunta n° 14 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo, el 11.43% contestó que malo, el 60.00% contestó ni bueno ni malo, el 14.29% ha contestado que opinan bueno y el 14.29% ha contestado muy bueno.

Tabla 17  
Pregunta n°15 de la encuesta

Niveles y rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
1. Muy malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
2. Malo	0	0.00%	0.00%	0.00%
3. Ni bueno ni malo	40	57.14%	57.14%	57.14%
4. Bueno	15	21.43%	21.43%	78.57%
5. Muy bueno	15	21.43%	21.43%	100.00%
Total	70	100%	100%	

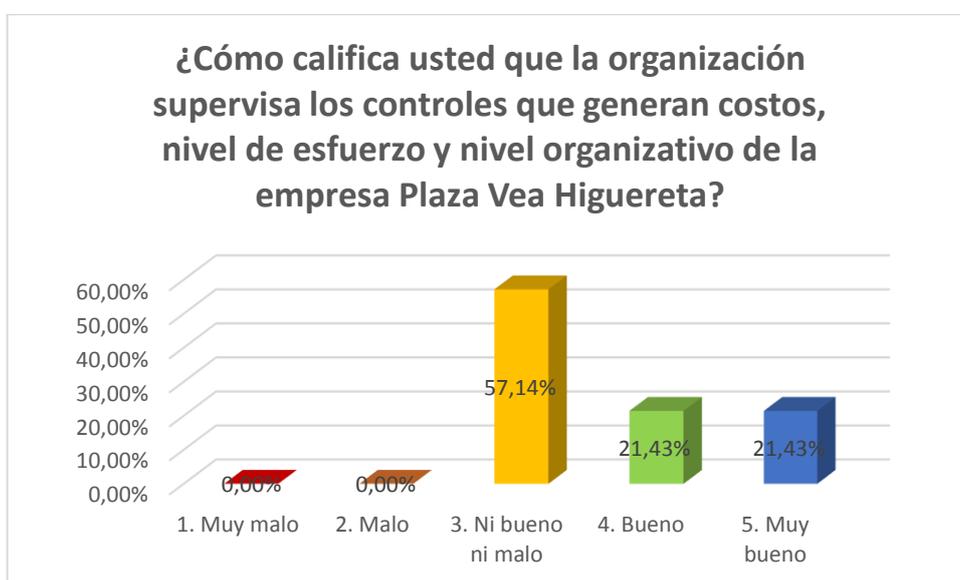


Figura 22 Resultados estadísticos de la pregunta n° 15 de la encuesta  
Fuente: Elaboración propia

Sobre la pregunta el 0.00% del personal ha contestado que opina muy malo y malo, el 57.14% contestó ni bueno ni malo, el 21.43% ha contestado que opinan bueno y el 21.43% ha contestado muy bueno.