

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en las Empresas del Sector de Entretenimiento
Cines y Teatros del Perú

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

PRESENTADA POR

Aquino Castro, Donny Roberto
Vargas Villavicencio, Igor Alonso
Mendoza Valenzuela, Mayra Karina
Oroncoy Medrano, Orlando

Asesor: Marquina Feldman, Percy Samoel

Lima, Febrero de 2016

Resumen Ejecutivo

El presente estudio buscó identificar si las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú con un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) comparado con aquellas empresas que no tienen un SGC. Para este fin, se utilizó una metodología de investigación de enfoque cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transeccional. Asimismo, el estudio utilizó el modelo de los nueve factores del TQM, el cual se basó en un cuestionario de 35 preguntas cuyas respuestas fueron clasificadas en una escala de Likert de cinco puntos (Benzaquen, 2013). La investigación analizó las respuestas obtenidas de 39 empresas encuestadas entre los meses de Noviembre del 2014 y Junio del 2015 con un error muestral de 9.7% sobre la base de una población de 62 empresas operativas y en funcionamiento. Los resultados mostraron evidencias de que las empresas que conformaron la muestra con SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM debido a que se obtuvieron diferencias significativas en la percepción de los factores de calidad de las empresas que tienen un SGC respecto a las que no lo tienen, para ocho de los nueve factores del modelo aplicado.

Abstract

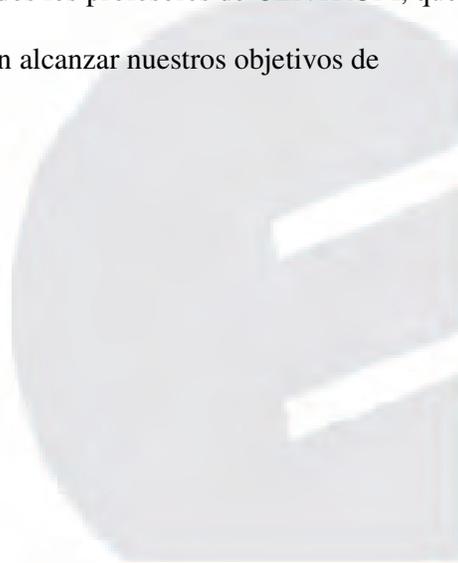
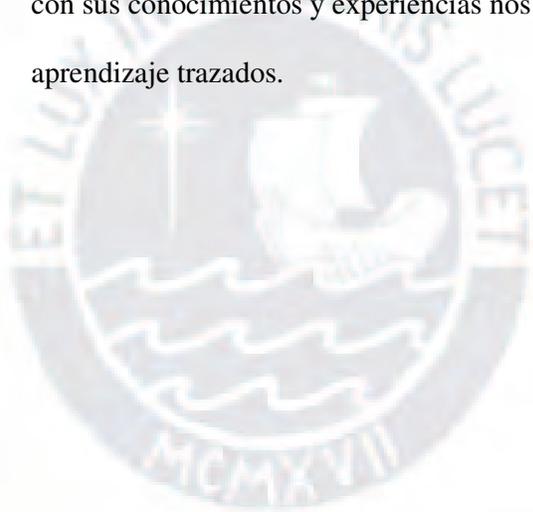
This study seeks to identify whether companies in the entertainment industry of cinemas and theaters of Peru with a Quality Management System (QMS) have a higher level of compliance with the factors of Total Quality Management (TQM) compared to those companies without a QMS. A research methodology of quantitative approach, correlational scope and no experimental design was used for this purpose. The study also used the model of the nine factors of TQM, which was based on a questionnaire of 35 questions whose answers were rated on a Likert scale of five points (Benzaquen, 2013). The research analyzed the responses of 39 companies surveyed between the months of November 2014 and June 2015 with a sampling error of 9.7% on the basis of a population of 62 operational and running businesses. The results showed evidences that companies that make up the sample with a QMS have a higher level of compliant of TQM factors because it was found significant differences in the perception of the quality factors of companies with a QMS respect to companies without one, for eight of the nine factors of the applied model.

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio al Dr. Percy Marquina, nuestro asesor, por sus valiosos aportes, acertadas sugerencias y permanente guía durante el desarrollo de la presente investigación.

Nuestro reconocimiento especial a la Dra. Esther García Pedroche y al Dr. Luis Del Carpio por sus aleccionadoras enseñanzas que fueron clave para la elaboración de la investigación.

Finalmente, al Dr. Fernando D'Alessio y a todos los profesores de CENTRUM, que con sus conocimientos y experiencias nos permitieron alcanzar nuestros objetivos de aprendizaje trazados.



Dedicatorias

A Dios, mis padres, mi hermana y a mi novia, por todo el apoyo incondicional, a ellos también les corresponde este logro.

Donny Roberto Aquino Castro

A Dios, a mi amada esposa, mi adorado hijo, mi pequeña niña y a mis padres, que con su amor, confianza y apoyo permanente me dieron la fuerza para conseguir este logro.

Igor Alonso Vargas Villavicencio

A Dios, mi madre y hermano por el constante apoyo y motivación para mi crecimiento profesional.

Mayra Karina Mendoza Valenzuela

A Dios, mis padres y hermanos por su paciencia, confianza y apoyo inmensurable ya que sin ellos no hubiera sido posible conseguir este logro.

Orlando Oroncoy Medrano

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	5
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Marco Conceptual	6
1.7 Definiciones Operacionales	6
1.8 Supuestos	7
1.9 Limitaciones.....	8
1.10 Delimitaciones.....	8
1.11 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura.....	10
2.1 El concepto de Calidad y su evolución.....	10
2.1.1 Fase de Inspección.....	11
2.1.2 Fase de Control de Calidad	11
2.1.3 Fase de Aseguramiento de Calidad	12
2.1.4 Fase de Gestión de la Calidad Total	12
2.2 Sistema de Gestión de Calidad.....	13
2.2.1 Modelo ISO 9001	14
2.2.2 Modelo Deming o ciclo PDCA	15
2.2.3 Modelo de calidad EFQM.....	16

2.2.4 Modelo de calidad Malcom Baldrige	16
2.3 Modelo de los nueve factores del TQM	17
2.4 Relación del Sistema de Gestión de Calidad y la Administración de la Calidad Total .	18
2.5 Calidad de las Empresas del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros en el Mundo.	23
2.6 Calidad en el Perú.....	27
2.6.1 Calidad de las Empresas del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros del Perú.	32
2.6.2 Análisis Interno del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros del Perú.....	35
2.7 Resumen.....	46
2.8 Conclusiones	46
Capítulo III: Metodología.....	48
3.1 Diseño de la Investigación.....	48
3.2 Población y Selección Muestra	48
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico.....	50
3.4 Instrumentos.....	53
3.5 Análisis e Interpretación de Datos	55
3.6 Validez y Confiabilidad.....	56
3.7 Resumen.....	58
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	59
4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos	59
4.2 Test de Validez.....	63
4.3 Prueba de Hipótesis	65
4.4 Resumen.....	72
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	73
5.1 Conclusiones	73
5.2 Recomendaciones.....	76

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas.....	78
5.4 Propuesta para futuras investigaciones.....	78
Referencias	80
Apéndice A: Guía de Entrevista	90
Apéndice B: Base de Datos de las Empresas que conformaron la Población	92
Apéndice C: Formato de Autorización.....	94
Apéndice D: Preguntas de la Encuesta por Factor	95
Apéndice E: Acuerdo de Servicio	96
Apéndice F: Base de Datos de las Empresas que conformaron la Muestra.....	98
Apéndice G: Respuestas obtenidas en la Encuesta	100
Apéndice H: Prueba T por Factor del TQM.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>La Relación SGC y la implementación de TQM.....</i>	23
Tabla 2.	<i>Población de la Investigación.....</i>	50
Tabla 3.	<i>Muestra de la Investigación.....</i>	53
Tabla 4.	<i>Flujograma para elegir la Prueba Estadística adecuada.....</i>	57
Tabla 5.	<i>Ubicación Geográfica de las Empresas Encuestadas.....</i>	60
Tabla 6.	<i>Cargos de los participantes de la Encuesta.....</i>	61
Tabla 7.	<i>Tamaño de las Empresas participantes de la Encuesta.....</i>	61
Tabla 8.	<i>Tiempo de Fundación de las Empresas participantes de la Encuesta.....</i>	62
Tabla 9.	<i>Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas participantes de la Encuesta....</i>	63
Tabla 10.	<i>Resultados Alfa de Cronbach.....</i>	64
Tabla 11.	<i>Resultados Alfa de Cronbach en el Factor X6.....</i>	64
Tabla 12.	<i>Resultados finales Alfa de Cronbach.....</i>	65
Tabla 13.	<i>Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov.....</i>	65
Tabla 14.	<i>Prueba de Homogeneidad Levene</i>	66
Tabla 15.	<i>Resultados de la Prueba T.....</i>	67
Tabla 16.	<i>Valores Promedios por Factor.....</i>	68

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Impacto de un SGC en el TQM.....	6
<i>Figura 2.</i> Mapa Conceptual.....	10
<i>Figura 3.</i> Principales Enfoques sobre Gestión de la Calidad.....	11
<i>Figura 4.</i> Estructura de la familia de Normas ISO 9000.....	14
<i>Figura 5.</i> Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.....	15
<i>Figura 6.</i> Ciclo P-D-C-A (Planificar-Hacer-Medir-Actuar).....	15
<i>Figura 7.</i> Modelo EFQM de Excelencia.....	16
<i>Figura 8.</i> Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.....	18
<i>Figura 9.</i> Número de Espectadores Mensuales en la Industria (2011-2013).....	40
<i>Figura 10.</i> Teatros por Departamentos al 2011.....	42
<i>Figura 11.</i> Estructura de la Muestra por Empresa.....	59
<i>Figura 12.</i> Ubicación Geográfica por Departamentos.....	60
<i>Figura 13.</i> Ubicación Geográfica en el Departamento de Lima.....	60
<i>Figura 14.</i> Comparación de Factores en Empresas de Entretenimiento Cines y Teatros con y sin SGC.....	70

Capítulo I: Introducción

En la actualidad diversas empresas optan por implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) dentro de su organización con la finalidad de obtener una ventaja competitiva, incrementar la rentabilidad o, en algunos casos, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total (González, 2012). Existen diversas investigaciones que estudian las relaciones que hay entre un SGC y la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés). Un grupo creciente de investigadores concluyeron que existe una relación positiva entre un SGC y las prácticas del TQM (Prabhu, Appleby, Yarrow, & Mitchell, 2000; Mc Adam & Jackson, 2002; Bruce, Shaw, & Ebrahimpour, 2007; Veeri & Keng-Boon, 2008; Benzaquen, 2013; Lakhali, 2014). Por otro lado, otros estudios demostraron que no existe una relación entre la certificación de un SGC y las prácticas del TQM en la organización (Rahman, 2001; Martínez, & Martínez, 2004).

Los resultados de estas investigaciones evidenciaron que no hay consenso acerca de la relación entre un SGC y las prácticas del TQM. Debido a ello, el presente trabajo de investigación buscó identificar si las empresas del sector entretenimiento cines y teatros del Perú que cuentan con un SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM comparado con aquellas que no lo cuentan y así determinar la existencia o no de una relación entre ambas variables.

1.1 Antecedentes

Existen diversos estudios a nivel mundial donde se investiga la relación de un SGC con las prácticas de calidad total utilizando distintas metodologías, resultados y conclusiones. Entre los estudios que sostienen que existe una relación positiva entre un SGC y las prácticas del TQM tenemos a Prabhu et al. (2000) y Bruce et al. (2007), los cuales basados en el análisis de empresas de manufactura en el Reino Unido y Estados Unidos respectivamente, analizaron la contribución de un SGC en la competitividad y el TQM de dichas empresas.

Los estudios evidenciaron que las empresas con SGC incrementaron su rendimiento de calidad influenciado por las prácticas del TQM. De la misma forma Mc Adam y Jackson (2002) demostraron que el control organizacional y de calidad de un SGC mejoró la implementación del TQM en empresas del sector cervecero de Irlanda.

Por otra parte, estudios realizados por Veeri y Keng-Boon (2008) y Lakhal (2014) encontraron que la orientación al cliente y la mejora continua fueron las prácticas predominantes del TQM, y que implementar un SGC anticipadamente produce un mejor desempeño del TQM de la organización. En el Perú, Benzaquen (2013) realizó un estudio sobre el impacto de tener un SGC basado en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas. Este estudio utilizó un modelo de nueve factores para medir la implementación del TQM desarrollado por el mismo autor. Los resultados indicaron que las empresas con SGC tuvieron un mejor desempeño en los nueve factores analizados comparado con aquellas sin SGC, evidenciando la existencia de una relación positiva entre ambas variables.

En contraparte, existen otros estudios como el de Rahman (2001), el cual investigó a las pequeñas y medianas empresas de Australia encontrando que los resultados no presentaron diferencia significativa entre empresas con y sin SGC respecto a la implementación del TQM, evidenciando la no existencia de una relación entre ambas variables. Del mismo modo, Martínez y Martínez (2004) analizaron la influencia del TQM en el rendimiento operativo de 442 empresas de manufactura con SGC en España. Los resultados concluyeron que las empresas con un SGC no presentaron relación en las prácticas del TQM.

Al analizar las divergencias de resultados en las investigaciones internacionales citadas, hicieron necesario identificar la existencia o no de una relación entre un SGC y las prácticas del TQM, en especial en aquellos sectores donde las prácticas de calidad adquieren importancia por su dinamismo y enfoque a sus clientes, tal es el caso del sector de

entretenimiento cines y teatros, sector elegido para el desarrollo de la presente tesis enmarcado en el territorio Peruano.

A nivel mundial este sector se encuentra en auge con una apuesta de mejora en su infraestructura y calidad del servicio que brindan. Es así que grandes cadenas de cines como Cinépolis en la India y Wanda en China con una creciente población de clase media optaron por invertir en tecnología de vanguardia y sistemas de calidad que les permita aumentar su eficiencia y calidad (Ramírez, 2011; Jialin, 2012). En Latinoamérica el teatro Provincial de Salta ubicado en Argentina, implementó el ISO 9001 con la finalidad de garantizar niveles óptimos de calidad en su servicio y aumentar su competitividad (Costaguta, 2014). En España, el teatro de Las Palmas renovó en el 2015 su certificación ISO 9001 reconociendo la calidad, profesionalismo de sus prestaciones y servicios que ofrece (Pineda, 2015). En el Perú, Cineplex implementó prácticas de calidad orientadas a mejorar el clima laboral de sus colaboradores que el fin de incrementar su productividad (Class & Asociados, 2015).

1.2 Definición del Problema

En la actualidad, el consumidor peruano cada vez es más exigente al evaluar la calidad de los productos y/o servicios que consume (Arellano, 2014). Por este motivo, la implementación de mecanismos de calidad y el cumplimiento de sus estándares mínimos son aspectos importantes para las empresas peruanas, pese a ello, son escasas las empresas que tienen un conocimiento real del nivel de calidad de sus procesos y de su organización. Como consecuencia, las empresas peruanas adoptan criterios sin considerar los niveles de calidad mínimos para la entrega de sus servicios a sus clientes y/o para la gestión interna de su organización.

También existe otro grupo de empresas que al conseguir implementar un sistema de gestión de calidad descuidan la calidad de sus procesos, por la excesiva confianza que

trasmite el hecho de haberla obtenido o se enfocan en la renovación del mismo más que interiorizar y poner en práctica los principios del TQM.

Dicho esto, el problema identificado fue la ausencia de un diagnóstico objetivo del nivel de calidad de las empresas y la ausencia de estudios fehacientes que demuestren que un SGC influye de manera positiva en las prácticas del TQM del sector de entretenimiento cines y teatros en el Perú. El desarrollo de esta industria y el crecimiento que ha adquirido en la última década, producto del desarrollo económico del país (Class & Asociados, 2015) hicieron relevante analizar este sector.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito u objetivo general de esta investigación fue identificar si las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú que cuentan con un SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM comparado con aquellas empresas que no lo cuentan y así verificar que existe una relación positiva entre un SGC y las prácticas del TQM de la empresa, tal y como afirman estudios anteriormente citados. Para tal fin, se utilizó el modelo de los nueve factores del TQM como herramienta que mide la percepción de la calidad descrito en el artículo Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013).

Adicionalmente, esta investigación también consideró los siguientes objetivos secundarios: (a) identificar los factores que tienen un mejor nivel de cumplimiento del modelo de los nueve factores del TQM propuesto por Benzaquen, y (b) identificar los SGC con los que cuentan las empresas del sector entretenimiento cines y teatros del Perú.

Para el desarrollo del estudio, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de significancia entre la percepción de los factores de calidad de las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros que tienen un SGC respecto a las que no lo tienen, Perú, 2015?

La pregunta de investigación anteriormente formulada sirvió de base para establecer la hipótesis que se presenta a continuación:

Las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros con un SGC tienen diferencias significativas en la percepción de los factores de calidad respecto a las empresas que no tienen un SGC, Perú, 2015.

1.4 Importancia de la Investigación

La mayoría de estudios sobre la relación de un SGC y las prácticas del TQM se han realizado en el ámbito internacional en empresas de distintos sectores. En el Perú, no se han encontrado trabajos de investigación previos referentes a los SGC implementados en el sector en estudio, debido a ello, se consideró trascendente realizar esta investigación con el objetivo de que sus resultados incentiven a las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros, que no cuentan con un SGC, opten por implementarlo, y los que ya cuentan con un sistema, puedan optimizarlo, con la finalidad de desarrollar la mejora continua en sus procesos y así satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Asimismo, se espera que la metodología de los nueve factores del TQM utilizada para esta investigación, contribuya a generar un modelo para ser replicado en otros sectores del país, a fin de generar investigaciones para conocer el alcance e impacto de la calidad en cada sector en particular y sirvan de punto de partida para mejorar su competitividad.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo puesto que utilizó datos numéricos que fueron analizados estadísticamente. Asimismo, el estudio buscó verificar la relación positiva entre un SGC y los factores del TQM por lo cual el alcance fue correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental transeccional puesto que la información se recopiló a través de encuestas en un momento único, sin manipular en forma intencional las variables.

1.6 Marco Conceptual

El presente trabajo se enfocó en investigar si existe una relación positiva entre un SGC y las prácticas del TQM en el sector entretenimiento cines y teatros del Perú. Las investigaciones anteriormente citadas evidenciaron que no hay consenso acerca de la relación entre ambas variables, por ello se buscó en diversos estudios un modelo conceptual que sirva de base a la investigación.

El estudio tuvo como variable independiente el SGC y como variable dependiente el TQM. Cabe indicar que la “variable dependiente es una respuesta afectada por una variable independiente y la variable independiente es la causa supuesta de algún cambio en la variable dependiente” (Stephen, 2004, p. 607). Considerando estas variables, Bruce H. et al. (2007) elaboró un modelo conceptual que representó de manera gráfica la hipótesis que un SGC tiene un impacto positivo en el TQM de las empresas. Este modelo adaptado se muestra en la Figura 1, y a su vez, representó el modelo conceptual de la presente investigación.

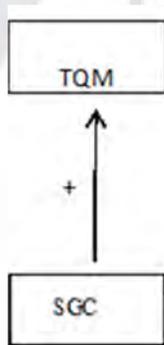


Figura 1. Impacto de un SGC en el TQM

Adaptado de “Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance” por Bruce H. et al. (2007). Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=151575aa-8d5f-49ba-85b5-9e45ba72e2a5@sessionmgr4001&vid=1&hid=4103#>

1.7 Definiciones Operacionales

Las definiciones operacionales describen los parámetros que definen conceptualmente los términos utilizados en el presente trabajo de investigación. Según la Organización

Internacional de Normalización (ISO, 2015) estos son:

- Calidad, definido como el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos.
- Gestión de la calidad, definido como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- Mejora continua, definido como la actividad recurrente para aumentar el rendimiento.
- Objetivo de la calidad, definido como el resultado orientado hacia la calidad que una organización debe conseguir.
- Planificación de la calidad, definido como la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de objetivos de calidad especificando los procesos operativos y recursos necesarios.
- Política de la calidad, definido como la orientación de una organización hacia la calidad de acuerdo a lo expresado por la alta dirección.
- Proceso, definido como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan insumos para entregar un producto o servicio.
- Sistema de gestión, definido como el conjunto de elementos interrelacionados que interactúan en una organización para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
- Sistema de gestión de calidad, definido como la parte de un sistema de gestión que está relacionado con la calidad.
- Diseño, definido como un conjunto de procesos que transforman los requisitos para un objeto.

1.8 Supuestos

El estudio consideró los siguientes supuestos: (a) las sedes de cines o teatros a nivel nacional que pertenecen a un mismo grupo empresarial, aplican un único SGC por lo cual

presentan los mismos niveles de cumplimiento de los factores de TQM de acuerdo a las directrices de su casa matriz; y (b) los encuestados conocieron la definición e implicancias de un SGC en sus empresas al momento de responder la encuesta.

1.9 Limitaciones

El estudio presentó algunas limitaciones tales como: (a) la baja tasa de respuesta de las empresas de la población, por lo cual se trabajó con un margen de error de 9.7%; (b) la selección no probabilística de la selección de la muestra; y (c) los criterios subjetivos de respuesta de los participantes encuestados.

1.10 Delimitaciones

La investigación se circunscribió a encuestar a los gerentes, administradores, jefes o supervisores de las empresas operativas y en funcionamiento del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú entre los meses de Noviembre del 2014 y Junio del 2015. Dicha población se formó tomando como fuente principal la información publicada en la página web oficial del Sistema de Información de las Artes en el Perú (INFOARTES) al mes de mayo del 2014.

1.11 Resumen

En el mundo globalizado y competitivo de nuestros tiempos las empresas buscan incrementar sus ventajas competitivas frente a la competencia, es pues, en este entorno de crecimiento que es importante saber si las empresas efectivamente han evolucionado positivamente en cuánto al alcance de gestión de la calidad. Esta exigencia del mercado hizo que se establecieran y desarrollaran diversos SGC con distintos resultados en la empresa. De esta forma, diversos estudios demostraron que existe una relación e influencia positiva de un SGC en las prácticas del TQM. Sin embargo, existen otros autores con sus respectivas investigaciones que señalaron la no existencia de una relación entre ambas variables.

Dada estas posiciones divergentes, este trabajo de investigación buscó identificar si las empresas del sector entretenimiento cines y teatros del Perú que cuentan con un SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM comparado con aquellas que no lo cuentan y así verificar que existe una relación positiva entre un SGC y dichos factores. Para esta investigación se utilizó el modelo de los nueve factores del TQM descrito en el artículo Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano (Benzaquen, 2013).

En el capítulo II, se presentan los resultados de investigaciones previas en el mundo, en el Perú y en el sector en estudio en torno a la relación entre un SGC y las prácticas del TQM. Asimismo se explica los principales conceptos de calidad, su aplicación e implementación en la realidad peruana, y su desarrollo actual en el sector de entretenimiento cines y teatros.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Con el fin de presentar la recolección de la literatura obtenida se ha desarrollado un mapa conceptual para representar visualmente la concreción de los conocimientos teóricos de las variables de estudio. Esta representación se muestra en la Figura 2.

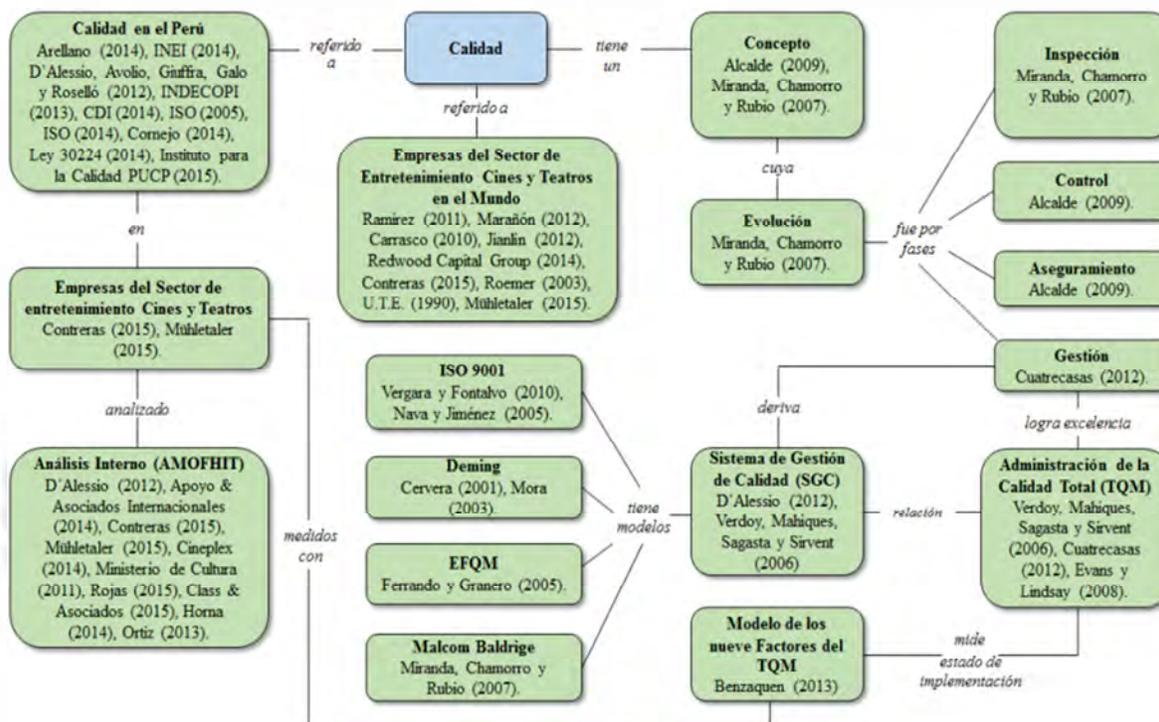


Figura 2. Mapa Conceptual.

A continuación, se desarrolla la literatura tomando como base el mapa conceptual mostrado.

2.1 El concepto de Calidad y su evolución

Según la ISO (2015) el concepto de calidad se refiere al grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, sin embargo, este concepto ha evolucionado a través del tiempo pasando por diversas etapas. Según Alcalde (2009) la calidad inicialmente estuvo basada en el control e inspección de un producto y/o servicio, posteriormente la calidad se convirtió en un requisito necesario para la supervivencia de la

organización. En su definición indicó que la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes e incluso superar las expectativas que tienen sobre el producto y/o servicio.

Por su parte, Miranda, Chamorro y Rubio (2007) manifestaron que la calidad pasó por cuatro fases que son: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total, cada uno con distintos objetivos, orientación y enfoque. Dicha fases se muestra en la Figura 3.



Figura 3. Principales Enfoques sobre Gestión de la Calidad.
Adaptado de “Introducción a la Gestión de la Calidad,” por F. Miranda et al., 2007.

2.1.1 Fase de Inspección

Según Miranda et al. (2007) la evolución de la calidad comenzó con la inspección, el cual fue una evaluación que consistió básicamente en medir ciertas características, evaluar ciertas atribuciones o identificar defectos del producto. En esta fase se hace una evaluación al cien por ciento del producto, se descarta aquellos que no cumplan las especificaciones establecidas y no hay medidas de prevención ni de mejora.

2.1.2 Fase de Control de Calidad

Cuando el volumen de la producción y la variedad de productos se incrementa, el proceso de inspección se complica y eleva los costos de la empresa. Ante esto, apareció un nuevo enfoque denominado control de calidad, el cual según Alcalde (2009) consistió en medir la variación de un proceso, establecer límites o especificaciones y permitir que se puedan ajustar con rapidez a los objetivos planteados.

2.1.3 Fase de Aseguramiento de Calidad

En este proceso evolutivo, se desarrolló el concepto de aseguramiento de calidad, el cual implicó la implantación de un sistema de calidad y el desarrollo de una serie de actividades sistemáticas tales como la revisión de los productos durante el proceso y la revisión del cumplimiento de los estándares establecidos durante el proceso, no al final del proceso productivo (Alcalde, 2009). Por ello la finalidad del aseguramiento de la calidad fue de avalar que los productos y/o servicios que brinda una organización cumplan o satisfagan las necesidades y requerimientos del cliente.

2.1.4 Fase de Gestión de la Calidad Total

La última fase de la evolución de la calidad fue la gestión de la calidad total, el cual está relacionado con el producto y la satisfacción del cliente, en ese sentido, involucra y promueve la aplicación de la calidad a todos los procesos, procedimientos y actividades productivas en todos los estamentos de la empresa u organización (Cuatrecasas, 2012). La calidad total está enfocada en la prevención de errores y/o defectos antes que en la detección y/o corrección de los mismos. Este concepto también involucra al cliente como un participante activo en la obtención de la calidad.

Administración de la Calidad Total. Una manera de lograr la excelencia de la gestión de la calidad total es mediante la implementación del TQM, el cual está referido a la estrategia de gestión cuya finalidad es lograr la satisfacción de clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general (Verdoy, Mahiques, Sagasta & Sirvent, 2006). Bajo este concepto la calidad se aplica desde la planificación, diseño de productos y servicios, dando lugar a una nueva filosofía de la forma de gestionar una empresa involucrando a todos los recursos humanos y liderada por la alta dirección (Cuatrecasas, 2012).

Aún no se tiene un consenso sobre una definición para el TQM, pero existen diversas propuestas, una de ellas aplicado al TQM en las organizaciones, es la siguiente:

La calidad total es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. La calidad total es un enfoque de sistema total (no un área o programa independiente) y parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona en forma horizontal en todas las funciones y departamentos, comprende a todos los empleados, de arriba abajo y se extiende hacia atrás y hacia adelante para incluir a la cadena de proveedores y la cadena de clientes. La base de la calidad total es filosófica: el método científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten cambiar; la filosofía permanece igual. (Evans & Lindsay, 2008, p. 18)

2.2 Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de calidad integra todos los elementos que influyen sobre la calidad de un bien o servicio proporcionado por una empresa, y a su vez identifica todas las tareas relacionadas con la calidad, asignación de responsabilidades y establecimiento de relaciones de cooperación (D'Alessio, 2012). De la misma manera, Verdoy et al. (2006) indicó que un SGC está referido al conjunto de actividades que determinan la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades; todo ello, se implanta por medios como la planificación, control de la calidad y la mejora continua.

La importancia de un SGC radica en que su enfoque está basado en procesos por lo que las organizaciones al identificar y gestionar sistemáticamente sus procesos les permite operar de una manera eficaz e interrelacionada, habiendo definido previamente todos los elementos del sistema. Por otro lado, existen modelos de gestión de la calidad con distintas metodologías que tratan de articular en una aplicación práctica los conceptos de calidad y su conexión con la gestión de las organizaciones. A continuación se describen los principales modelos de gestión de calidad en las organizaciones:

2.2.1 Modelo ISO 9001

De acuerdo con la ISO (2005), la ISO 9000 son normas que involucran varios aspectos concernientes a la gestión de la calidad, estas normas son aplicadas a cualquier tipo de industrias y sirven como guía a las empresas para poder asegurarse que los productos y/o servicios que brindan cumplen con los requerimientos exigentes de los clientes, del mismo modo estas normas sirven de herramienta para el desarrollo y mejora de la calidad. En la Figura 4 se muestra la estructura de la familia de las normas ISO 9000 (Vergara & Fontalvo, 2010).



Figura 4. Estructura de la familia de Normas ISO 9000.

Tomado de “La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008,” por J. Vergara, y T. Fontalvo, 2010.

De todas las normas mostradas de la familia de la ISO 9000, la norma ISO 9001 es la que puede ser certificada aunque no constituye un requisito obligatorio. Según Nava y Jiménez (2005) la ISO 9001 está diseñada de tal forma que el proceso comienza con el cliente, a través de sus necesidades, y termina con el cliente a través de la satisfacción de las mismas.

En la norma ISO (2015) se introdujo un modelo de gestión basado en procesos, que consiste en la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, las interacciones entre ellos y la gestión para producir los resultados esperados. Este modelo se muestra en la Figura 5.

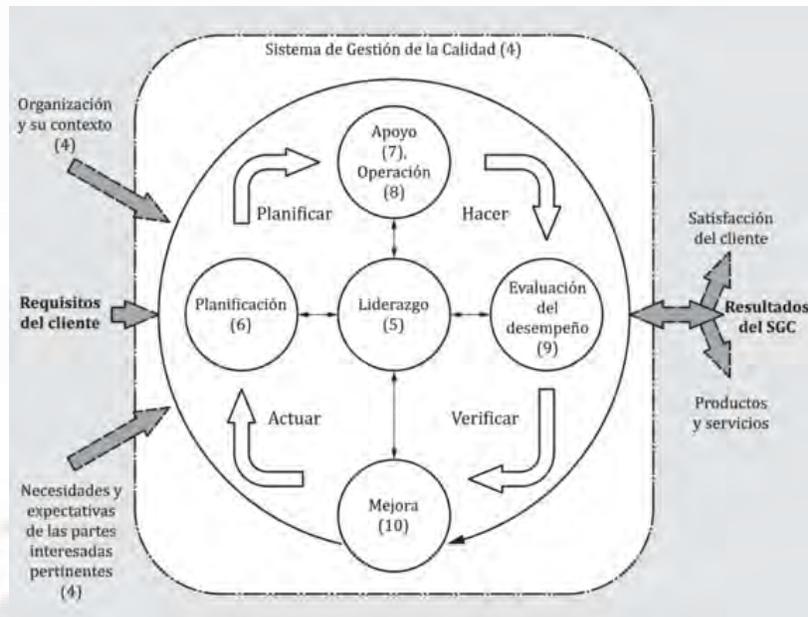


Figura 5. Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos. Tomado de ISO 9001:2015. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

2.2.2 Modelo Deming o ciclo PDCA

El modelo de Deming tiene como base el proceso de mejora continua llamado plan de acción o ciclo PDCA basado en el planificar, hacer, medir y actuar. Según Cervera (2001) este “ciclo dinámico puede ser implantado para cualquier proceso de la organización o para un sistema completo de gestión por procesos, ligados con la planificación, la implantación, la medida y la mejora continua de esos procesos” (p. 31). El orden de las actividades a ejecutarse se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Ciclo P-D-C-A (Planificar-Hacer-Medir-Actuar).

Tomado de “La Transición a las Nuevas ISO 9000:2000 y su implantación,” por J. Cervera, 2001, p. 31.

Bajo un enfoque de procesos, el ciclo PDCA “mejora la interpretación de la cadena-proveedor, genera sinergias interdepartamentales y predispone y desarrolla las actitudes y habilidades en el manejo de técnicas de gestión en departamentos autónomos o departamentales” (Mora, 2003, p. 341).

2.2.3 Modelo de calidad EFQM

Este modelo es un desarrollo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Según Ferrando y Granero (2005) el modelo EFQM de excelencia consta de nueve criterios y 32 subcriterios divididos entre agentes facilitadores y resultados. Los agentes facilitadores reflejan la manera de actuar de la organización e incluyen liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos. Los resultados tratan sobre los logros de la organización e incluyen resultados en los clientes, en las personas sociedad y resultados claves. En la Figura 7 se muestra el modelo EFQM.



Figura 7. Modelo EFQM de Excelencia.

Tomado de “Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia,” por M. Ferrando y J. Granero, 2005, p. 32.

2.2.4 Modelo de calidad Malcom Baldrige

Este modelo está enfocado en analizar a profundidad las organizaciones, su estructura y su capital humano. Busca desarrollar y evaluar las estrategias y los planes enfocados a los

clientes y al mercado. Se basan en siete puntos principales: Liderazgo, Planificación estratégica, enfoque al cliente y al mercado, información y análisis, Enfoque de Gestión Humana, Gerencia de procesos y Resultados del negocio.

Adicionalmente, existen herramientas que permiten realizar el control de calidad constituyendo un conjunto de instrumentos para la recopilación sistemática de datos y el análisis de resultados. Según Miranda et al. (2007) estas herramientas son: (a) diagrama de causa-efecto, (b) diagrama de flujo, (c) diagrama de Pareto, (d) gráficas de tendencia, (e) histogramas, (f) diagrama de dispersión, y (g) gráficas de control. Adicionalmente, existen nuevas herramientas que permiten realizar la gestión y planificación de calidad y son utilizadas para resolver problemas puntuales y estratégicos. Según Vilar, Gómez y Monzón (1997) estas son: (a) diagrama de afinidad, (b) diagrama de las relaciones, (c) diagrama de árbol, (d) matrices de priorización, (e) diagrama matricial, (f) diagrama de procesos de decisión, y (g) diagrama de flechas.

2.3 Modelo de los nueve factores del TQM

El modelo de los nueve factores del TQM es una herramienta que mide la percepción de la calidad adaptado para ser replicado en el Perú y Latinoamérica. Este modelo se obtuvo a través de un focus group realizado en 2005 con expertos en el tema de gestión de calidad, donde se discutieron y analizaron los factores clave de la calidad, estableciéndose una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores (Benzaquen, 2013).

Los factores propuestos por Benzaquen (2013) para la medición de la implementación del TQM son: (a) Gestión de la Calidad del Proveedor, (b) Alta Gerencia, (c) Planeamiento de la Calidad, (d) Auditoria y Evaluación de la Calidad, (e) Diseño del Producto, (f) Control y Mejoramiento del Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad, y (i) Enfoque hacia la satisfacción del Cliente. Los nueve factores se muestran en la Figura 8.

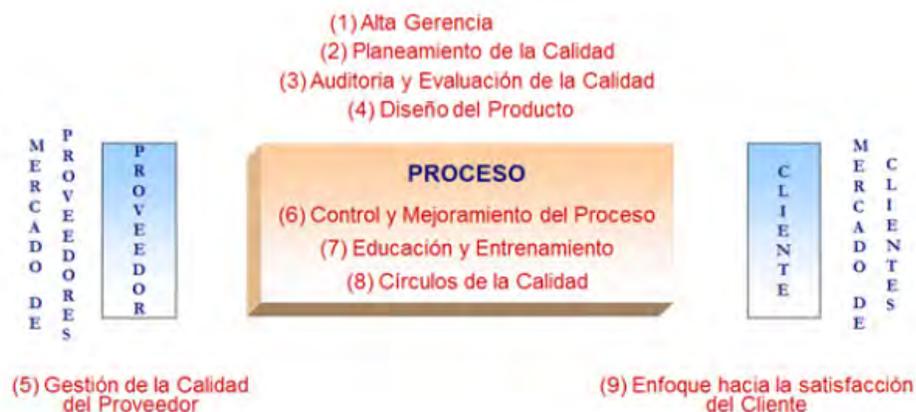


Figura 8. Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.

Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano,” por J. Benzaquen, 2013, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), p. 45. Copyright 2013 por la GCG GEORGETOWN UNIVERSITY - UNIVERSIA.

2.4 Relación del Sistema de Gestión de Calidad y la Administración de la Calidad Total

Existen diversos estudios a nivel mundial referentes a la relación entre los SGC y el TQM. Ishikawa (1997) considerado como el impulsador de la mejora continua, estudió a diversas empresas japonesas e indicó que la gestión del control total de la calidad tiene una relación positiva con el modelo TQM siempre y cuando, los factores como la gerencia y el personal, se comprometan en todo el proceso. Asimismo indicó que en la filosofía japonesa los colaboradores siempre buscan la mejora continua en todos sus procesos. De esta manera concluyó que existe un beneficio al adaptar este concepto de mejora continua reflejado en el mejoramiento del ambiente laboral, así como la disminución de costos y mejora de la posición competitiva.

Por su parte, Terziovski, Samson y Dow (1997) realizó un estudio a 858 empresas de manufactura en Australia y Nueva Zelanda para poner a prueba la fortaleza de la relación entre un SGC y el TQM enfocado al desempeño organizacional. Los resultados de este estudio evidenciaron que no existe un efecto significativamente positivo de un SGC en el desempeño de la organización en un entorno de TQM.

Otro estudio desarrollado por Haversjo (2000) en Dinamarca, analizó a 1,378 empresas danesas de diversos sectores económicos, de los cuales 734 empresas contaban con la certificación de un SGC y 644 no contaban con ningún SGC. El investigador buscó comprobar y estudiar el impacto de la implementación de un SGC en el desempeño económico y financiero de las empresas danesas. El estudio concluyó en que existe una relación positiva entre aquellas empresas certificadas con un SGC debido a que son más rentables que aquellas empresas que no cuentan con ningún sistema de calidad.

Asimismo, Krajewski y Rizman (2000) concluyeron que los beneficios internos de implementar un SGC se relacionaron positivamente con el modelo de TQM de la empresa. De la misma forma, indicó que según el British Standards Institute se estima que las compañías que obtienen un SGC consiguen una reducción del 10% en el costo de la elaboración de un producto, gracias a las mejoras que introducen en lo referente a la calidad.

Adicionalmente, Escanciano, Fernández y Vásquez (2001) realizaron un estudio a 749 compañías españolas dedicadas al sector de manufactura y servicio. El objetivo principal del estudio fue evaluar que tan importante era la certificación de un SGC para las empresas que estaban en camino a implementar el modelo TQM. De esta investigación los autores llegaron a la conclusión de que la certificación de un SGC tiene un efecto positivo para el logro del TQM debido a los beneficios adquiridos de un SGC.

Este mismo estudio indicó que las empresas certificadas con un SGC que están enfocadas hacia el TQM generan más beneficios que aquellas empresas que solo mantienen la certificación o que no están enfocadas a la mejora de la calidad. Finalmente, concluyeron que el camino para asegurar la implementación del modelo TQM se facilita en mayor medida para aquellas empresas certificadas con un SGC.

Gotzamani y Tsiotras (2001) realizaron un estudio a 84 empresas griegas con la finalidad de determinar si la certificación de un SGC contribuía de manera positiva hacia el

logro de la implementación del modelo TQM. En este estudio se hizo la comparación del cumplimiento de ocho factores del modelo TQM antes y después de la certificación de un SGC. Los factores evaluados fueron liderazgo, planeamiento estratégico, calidad de datos y análisis, administración del recurso humano, gestión de procesos, relación con proveedores, relación con los clientes y diseño de producto de calidad.

Al finalizar dicho estudio, los autores llegaron a la conclusión que existe una relación positiva entre un SGC y el modelo TQM, dado que la certificación del SGC constituía un primer paso para una implementación del modelo TQM debido a que ofrece mejoras significativas en el rendimiento de la empresa en las ocho categorías de TQM. Asimismo se demostró que aumenta la cultura y compromiso de la calidad dentro de la organización. Sin embargo, también demostraron que las empresas una vez certificadas deben de enfocar sus esfuerzos hacia las categorías de liderazgo, relación con el cliente y administración de recursos humanos; ya que si bien se obtuvo mejoras de estos tres factores con las normas de un SGC, no fueron suficientes para lograr el rendimiento operacional de la empresa.

Por su parte, Sun y Cheng (2002) desarrollaron un trabajo de investigación a 180 empresas noruegas de fabricación de diversos productos, en el cual se buscaba comprobar si la implementación de un SGC contribuía a mejorar el rendimiento de las empresas. Asimismo, buscó comprobar si dicha implementación era incorporado a las empresas pequeñas y grandes con diferentes estrategias de TQM. La investigación concluyó en la existencia de una relación positiva entre un SGC y TQM, dado que ambas herramientas fueron usados proactivamente para mejorar la calidad del producto y reducir los costos.

Asimismo, Magd, Kadasah y Curry (2003) en su investigación revisaron una extensa literatura acerca de un SGC y el TQM para luego determinar la relación existente entre ellas. En su estudio concluyeron que existe una relación positiva, dado que la implantación de ambos sistemas conduce al éxito organizacional de la empresa otorgándole una ventaja

competitiva frente a sus competidores. Además, los autores indicaron que un SGC debe ser implementado primero para generar estabilidad y consistencia en el trabajo de la organización con el fin de cumplir las directrices del sistema de calidad. A partir de ello, se debe implementar el modelo de calidad TQM con la finalidad de mejorar la motivación de los empleados y la eficiencia operativa de la organización.

Los autores Nicolau y Sellers (2003) desarrollaron un trabajo de investigación a 40 empresas españolas, con la finalidad de verificar la relación y el impacto que tenía en el mercado la certificación de un SGC luego de un amplio proceso de difusión de dicha certificación. El resultado concluyó que existe una relación positiva dado que los clientes reaccionaron de forma positiva a la noticia, provocando el aumento en el valor de las acciones de las empresas que difundieron la noticia de la certificación.

Contrariamente, Martínez y Martínez (2004) analizaron el impacto del TQM en el rendimiento operacional de 442 empresas del sector manufactura con SGC en España. Los resultados indicaron que no se demostró la existencia de una relación positiva entre un SGC y el TQM. Asimismo, el estudio concluyó que cuando un SGC y el TQM se aplican simultáneamente, no se consigue mayores beneficios comparado si se aplicasen en forma aislada.

En diversas investigaciones realizadas en España, destaca la del investigador Climent (2005), el cual evaluó a 183 empresas valencianas, todas con certificación de un SGC, con la finalidad de constatar si la certificación tenía alguna validez en la práctica y si en realidad producía un incremento en la productividad. Este trabajo de investigación dio como resultado una relación positiva dado que el 58% de las empresas vio incrementada su productividad al implantar un sistema de calidad, en este caso como resultado de la implantación de un SGC. La principal motivación que encontraron las empresas investigadas para certificarse fue la búsqueda de la mejora de procesos y la gestión de la calidad.

Otro trabajo de investigación importante es el desarrollado por Terlaak y King (2006) a 19,713 empresas americanas de más 232 sectores diversos, el cual tuvo como objetivo verificar si la implementación de un SGC contribuía a lograr ventajas competitivas a través del crecimiento de la producción. El estudio realizado concluyó que existe una relación positiva entre las empresas certificadas, dado que crecen más rápido debido al efecto positivo en las ventas y la gestión del TQM.

De la misma forma, otro estudio fue el realizado por Marín (2007) a un grupo de 80 empresas españolas de la industria de mueblería y colchones. En su muestra comparó a 55 empresas que contaban con una certificación de un SGC en contraste con 25 empresas que aún no contaban con esta certificación. El estudio concluyó en que existe una relación positiva del TQM con respecto a la implementación de un SGC, dado que aquellas empresas que pasan por un proceso de certificación obtienen mayores márgenes y beneficios que aquellas empresas que no han logrado certificarse gracias a la mejora de su TQM en cada uno de sus procesos.

En otro estudio realizado por Terziovski (2007) en 1,341 empresas de Nueva Zelanda y Australia, concluyó que existe una relación positiva entre la implementación de un SGC desde el punto de vista del cliente, dado que genera mayor confianza en los mismos ampliando la posibilidad de ganar nuevos clientes, asimismo encuentra relaciones significativas entre las prácticas de gestión de la calidad y los resultados de las empresas.

En contraparte, Martínez-Costa, Choi, Martínez y Martínez-Lorente (2009) realizaron un estudio a 713 empresas industriales españolas para evaluar el impacto de un SGC en la implementación de las prácticas del TQM. Este estudio concluyó que las empresas que tienen un SGC no consiguen obtener resultados claramente mejores que aquellas empresas que no poseen un SGC.

Finalmente, un estudio realizado por los investigadores Marín y Gimeno (2009) a 130 empresas españolas del sector de mueblerías, concluyó que existe una relación positiva entre las empresas certificadas con un SGC dado que implantan prácticas de TQM en mayor medida que las empresas no certificadas; obteniendo mejores resultados de calidad.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de las investigaciones descritas con los resultados de las relaciones entre un SGC y el TQM.

Tabla 1

La Relación SGC y la implementación de TQM

	Autor	Año	Relación SGC y la implementación de		Sector	País	Variables
			TQM				
1	Ishikawa, K.	1997	Positivo		No específica	Japon	SGC, TQM
2	Terziovski, M., Samson, D., & Dow, D.	1997	No tiene relación		Manufactura	Australia y Nueva Zelandia	SGC, TQM
3	Haversjo, T.	2000	Positivo		No específica	Dinamarca	SGC, TQM
4	Krajewski, L., & Rizman, L.	2000	Positivo		No específica	No específica	SGC, TQM
5	Escanciano, C., Fernández, E., & Vásquez, C.	2001	Positivo		Industrial	España	SGC, TQM
6	Gotzamani, K., & Tsiotras, G.	2001	Positivo		No específica	Grecia	SGC, TQM
7	Sun, H., & Cheng, T.	2002	Positivo		Manufactura	Noruega	SGC, TQM
8	Magd, H., Kadasah, N., & Curry, A.	2003	Positivo		Manufactura	Arabia Saudita	SGC, TQM
9	Nicolau, J., & Sellers, R.	2003	Positivo		Empresas certificadas	España	SGC, TQM
10	Martínez, A., & Martínez, M.	2004	No tiene relación		Manufactura	España	SGC, TQM
11	Climent, S.	2005	Positivo		Empresas certificadas	España	SGC, TQM
12	Terlaak, A. & King, A.	2006	Positivo		No específica	Estados Unidos	SGC, TQM
13	Marín, L.	2007	Positivo		De muebles	España	SGC, TQM
14	Terziovski, M., Martínez-Costa, M.,	2007	Positivo		No específica	Nueva Zelanda	SGC, TQM
15	Choi, T., Martínez, J., & Martínez-Lorente, A.	2009	No tiene relación		Industrial	España	SGC, TQM
16	Marín, V. & Gimeno, J.	2009	Positivo		De muebles	España	SGC, TQM

2.5 Calidad de las Empresas del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros en el Mundo

A nivel mundial la calidad de las empresas en el sector de entretenimiento cines y teatros presenta panoramas diferentes. Es así que en países como la India, uno de los países

con mayor proporción de pobres en el mundo, el sector de cines presenta retos pero al mismo tiempo presenta oportunidades de desarrollo. Debido a ello, la compañía cinematográfica Cinépolis planea para el presente año 2015 tener más de 500 salas de operación en este país. Según su director general, la compañía decidió ingresar al mercado hindú debido a la gran cantidad de espectadores que hay en la India; asimismo es el país donde se producen más películas llegando a alcanzar incluso cifras más altas que las de Hollywood. Adicionalmente, la India es un país con muchas oportunidades ya que no cuenta con una oferta de cines de calidad y su economía está en pleno crecimiento lo cual motiva a Cinépolis a invertir en dicho país (Ramírez, 2011).

Uno de los cines más representativos de la India es el cine Raj Mandir, seguidos del cine Delhi, el Rivoli y el Plaza; estos dos últimos pertenecen a la cadena de multicines PVR. Estas salas de cine se caracterizan por conservar la infraestructura histórica acorde a la cultura de este país.

Por otro lado, en Hong-Kong, una de las salas de cine más representativo es el Pacific Place, considerado también como un atractivo turístico. Esta sala de cine es uno de los más avanzados a nivel mundial en cuanto a tecnología acústica y óptica, del mismo modo presenta una infraestructura de vanguardia. Este recinto, brinda comodidad a los espectadores dado que las salas cuentan con butacas de cuero de 1,20m de ancho (Marañón, 2012).

En China, el grupo Wanda es el mayor propietario de Cines en este país, la característica principal que brinda esta corporación es la tecnología visual que presentan sus salas mejorando así la calidad de sus productos con la finalidad de obtener mayor calidad, flexibilidad y ahorro. Según Carrasco (2010) “las salas de exhibición de cine están pasando por su apagón analógico, convirtiéndose en un sistema de copias y proyección exclusivamente digital” (p. 293). En concordancia la cadena IMAX Corp. ha previsto instalar nuevas salas de cine ofreciendo imágenes más grandes y de mejor resolución para hacer

frente al avance del grupo Wanda. Así pues, el país asiático en la actualidad está presentando un panorama favorable en la industria de cines debido al rápido crecimiento de la población de clase media (Jianlin, 2012).

En el caso de Estados Unidos, los cines son digitales ofreciendo una gran flexibilidad debido a que se pueden adaptar a cualquier sala. La producción y distribución de contenidos cinematográficos está dominado por Hollywood. Carrasco (2010) indica que los estudios norteamericanos funcionan bajo tres modalidades: producción, distribución y aquellos que poseen las cadenas de cines. Las leyes antitrust norteamericanas prohíben la concentración en la cadena, pero esto no ocurre en todo el mundo.

En el caso de Europa, según Redwood Capital Group (2014), firma americana del rubro de Banca de Inversión, las grandes compañías transnacionales de cadenas de cines dominan el escenario, encontrándose entre los más importantes, compañías como AMC Theatres, Cinemark, Cinema City International, Cineplex, CinemaxX, Cineworld, Cinestar, Kinopolis Group, Curzon y Empire. Estas empresas cuentan en su mayoría con procedimientos y procesos estructurados, además de contar con certificaciones relacionadas a actividades propias de la industria, como sistemas de gestión de eficiencia de energía, proyección de imágenes, sonido, entre las principales.

La gran mayoría de las principales compañías europeas tienen una situación financiera sólida al tratarse de una industria de alta demanda, esto es, debido al crecimiento de los mercados emergentes y, en el caso de Europa por la recuperación económica de algunos países de la Unión Europea como Alemania, Inglaterra, Francia y Holanda principalmente. Por otro lado también se encuentra Rusia, país considerado dentro del grupo de las BRIC, debido al crecimiento que actualmente presenta. Redwood señala en su informe financiero que en este país se proyecta un crecimiento de 10.4% en la demanda en este sector (Redwood Capital Group, 2014).

Una de las principales empresas del sector que lidera el mercado europeo, como Cineworld Group, tiene dentro de sus políticas corporativas un capítulo referente a la gestión de buen gobierno corporativo. En su página web, esta empresa presenta las actividades realizadas relacionadas a la seguridad, salud y mejora continua de sus procesos. En el año 2013 todos sus procedimientos de seguridad, salud y gestión de alimentos fueron auditados con la finalidad de obtener certificaciones internacionales como NSF Internacional.

En una entrevista personal realizada a Christian Contreras, Jefe de Marketing del Multicines Plaza Jesús María, señaló que el Perú en comparación con otros países, tiene como finalidad mejorar la implementación de tecnología de vanguardia en las salas de cine elevando los estándares de calidad del servicio brindado (C. Contreras, comunicación personal, 27 de Abril de 2015). Dicha entrevista se basó en una guía estructurada el cual se muestra en el Apéndice A.

Por el lado de los teatros tenemos el siguiente panorama mundial. El teatro norteamericano tiene a las salas de Broadway como un caso muy especial, debido a que es un negocio muy redituable. Según Roemer (2003) indica que un gran requisito de las obras presentadas es que deben ser complacientes con el público, por lo cual la inversión en infraestructura teatral de este conglomerado de teatros y recintos se justifica por sus fines lucrativos y de alta calidad. El mismo autor indica que existe otra cara de la moneda de la industria teatral, el cual se alimenta de obras críticas y están dirigidas a públicos pensantes, que generen controversia y cuestionamiento; este tipo no es autosustentable y puede llegar a ser subsidiado, pero es necesario dado que alimenta al teatro comercial de Broadway.

En el caso de los Teatros de Europa, los más importantes se encuentran asociados en la Unión de Teatros Europeos (Union Theatres Europe - U.T.E.) y en la Convención de Teatros Europeos (European Theatre Convention). Según U.T.E. (1990) la calidad se enfoca en los sistemas de sonido, iluminación e infraestructura física del edificio.

De la misma forma que para los cines, se realizó una entrevista personal a Marco Mühletaler, jefe de proyectos del centro cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Dicha entrevista se basó en una guía estructurada el cual se muestra en el Apéndice A. Según M. Mühletaler (comunicación personal, 27 de abril de 2015) en Europa, el sector es ampliamente apoyado por el gobierno central, incentivando de esta manera a la población a visitar los centros culturales y apoyar la puesta en escena.

De otro lado, en América Latina, específicamente en Argentina, el hábito que tienen los ciudadanos por el entretenimiento cultural se ha mantenido en el tiempo a pesar de la crisis que se ha vivido en el país en mención. En Buenos Aires, la cultura es una tradición de consumo. Se cuenta con un público fidelizado a este sector. Por ello, es común observar que los padres lleven a sus respectivos hijos a los teatros generándose de esta manera un hábito entre ellos. Similar situación se observa en Nueva York, debido a que se ha formado un consumo cultural y la visita a los teatros constituye el día a día del ciudadano neoyorquino (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

2.6 Calidad en el Perú

En el Perú, en los años 80 y 90, debido a la grave crisis económica y social que atravesaba, los consumidores valoraban el precio antes que la calidad. Sin embargo, a partir del año 2000 hacia adelante el crecimiento económico de nuestro país permitió a la población mejorar sustancialmente su capacidad adquisitiva. Arellano R. (2014) señaló que el consumidor peruano es cada vez más exigente al evaluar la calidad de los productos y servicios que compra. Esto debido principalmente a una mayor capacidad de gasto, lo cual conduce a los consumidores a una mayor exigencia en los temas de calidad de los productos y servicios que demandan.

Adicionalmente, en los últimos años la economía peruana ha tenido un comportamiento estable y destacable. Según lo publicado por el Instituto Nacional de

Estadística e Informática (2014) en el Informe técnico N°3, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú en el segundo trimestre correspondiente al año 2014 ha registrado un incremento del 1,7% respecto al similar periodo del año anterior, tomando como año base el 2007, de esta manera se ha alcanzado 58 meses de crecimiento ininterrumpido. A pesar de ello, nuestra competitividad y productividad a nivel mundial no refleja mejoras convirtiéndose en un factor crítico para nuestro desarrollo.

Sin embargo, a pesar del crecimiento económico, no se ha podido erradicar la informalidad en nuestro país. Cerca del 79% de empleos provienen del sector informal constituyendo el 19% del PBI. Es así que el consumidor peruano adquiere productos del sector informal, y esto es principalmente por los precios bajos que ofrece (INEI, 2014). Debido a ello es que es responsabilidad del gobierno peruano y de las empresas fomentar la producción de productos y servicios de calidad con competitividad mundial. Según el Foro Económico Mundial 2014 en su publicación del Índice de Competitividad Global (GCI), el Perú se ubica en el puesto 61 de 146 países participantes con un GCI de 4,25. En el 2012 el Perú se ubicaba en el puesto 67 de 144 países mejorando así levemente su nivel competitivo global.

Por otro lado, se está buscando mejorar la calidad a nivel de los productos y servicios que ofrecen las empresas peruanas privadas. Cada vez más organizaciones peruanas, con operaciones dentro y fuera del país, están preocupadas por certificarse en normas que validen la calidad de sus productos o servicios. Es en esta coyuntura que la certificación ISO 9000 cobra especial protagonismo (D'Alessio, Avolio, Giuffra, Galo & Roselló, 2012).

Existen proyectos promocionados por el estado peruano, como el Programa de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión (BPMG). Este programa busca capacitar, asesorar y certificar a las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de mejorar la calidad de sus productos e incrementar la productividad. Asimismo, organismos del estado como el Instituto

Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) promueven la gestión de la calidad y competitividad mediante su división de Infraestructura de Calidad. Por otro lado, empresas globales especializadas cuentan con infraestructura y respaldo para certificar a empresas de diversos sectores en las normas ISO, OHSAS, entre otros, siendo las más destacadas Bureau Veritas y SGS (INDECOPI, 2013).

Según el Portal del Centro de Desarrollo Industrial (CDI, 2014), éste es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú y tiene como misión promover la certificación de las Normas ISO en las empresas peruanas tanto en la industria de manufactura como de servicios. Asimismo, el Comité de Gestión de Calidad (CGC) creada en el año 1989, se considera como la pionera en la implementación de sistemas de calidad en el País. Este Comité se compone de 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas con la finalidad de promover la calidad en el Perú en base a un acuerdo de cooperación interinstitucional. El CGC estableció a partir del año 1991 un concurso de mejoramiento de la calidad con el objetivo de promover la calidad en el país y mejorar la competitividad de las empresas. En cooperación con expertos del premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y expertos de premios latinoamericanos se rediseñaron las evaluaciones y se elevaron los niveles de exigencia de este concurso.

A partir del año 1997, el concurso pasó a denominarse “Premio a la Calidad” con estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos, y en el año 2001 pasó a denominarse “Premio Nacional a la Calidad en el Perú”. Dicho premio tiene como finalidad motivar a las empresas a que desarrollen estrategias de mejora continua y de esta manera se incremente la competitividad de las empresas peruanas.

El CGC tiene principalmente dos actividades, la “Semana de la Calidad” y el “Premio Nacional a la Calidad en el Perú”, en el cual se comparte experiencias de ganadores de

premios de países latinoamericanos, asimismo hacen un reconocimiento a aquellas empresas que han obtenido la certificación ISO 9001. Los objetivos del comité son los siguientes:

- Contribuir a la cohesión del movimiento peruano hacia la calidad, dándole un espacio de reflexión, información y actualización. Ampliar la esfera de influencia del tema a cada vez más empresas y personas.
- Mostrar los avances nacionales e internacionales en el tema de calidad.
- Resaltar experiencias prácticas de aplicación.
- Compartir el aprendizaje alcanzado en empresas de éxito de Latinoamérica.
- Presentar herramientas y avances de calidad

Por otro lado, en el país se viene aplicando con éxito dos tipos de certificaciones con estándares internacionales: ISO 9000 y la ISO 14000. La ISO 9000, corresponde a una familia de normas que otorgan requisitos y pautas para el aseguramiento de un sistema de gestión de calidad de una empresa y la ISO 14000 es una serie de estándares internacionales que especifica los requerimientos para preparar e implantar un sistema de gestión de calidad que asegure que la organización se preocupa por la preservación del medio ambiente y la prevención de la contaminación. Las certificaciones son expedidas por empresas nacionales o extranjeras que otorgan certificados ISO, motivo por el cual realizan una evaluación de los procesos de las empresas que tiene planes de certificarse, este proceso se llama Auditoria de certificación (ISO, 2005). Cabe resaltar que el Perú es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO), miembro de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y miembro de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) (ISO, 2014).

Para obtener la certificación se realizan evaluaciones como auditorias de diagnóstico, revisión del sistema por la dirección, evaluación de la documentación y evaluación de los procesos claves, asimismo una misma empresa puede ser certificada por diversos procesos

internos, tales como la producción, comercialización, atención al cliente o servicios postventa.

Por otro lado, empresas de Colombia y Chile presentaron ventajas significativas sobre las empresas peruanas en temas de sistemas de gestión, esto es, tomando en cuenta el número de empresas certificadas con Normas Internacionales. Hasta el 2012 el Perú tenía 860 empresas certificadas con la Norma de Calidad ISO 9001, 252 empresas certificadas con ISO 14001 y cuatro empresas con ISO 27001, teniendo un total de 1,116 empresas certificadas. Un panorama diferente se observó con países como Colombia que al 2012 tenía 10,762 empresas certificadas y Chile con 5,131 empresas con acreditación internacional. A pesar de ello, se produjo un incremento en cuanto al número de empresas certificadas ya que en el año 2009 el Perú contó con tan solo 811 empresas que tenían ISO 9001 (Cornejo, 2014).

El 11 de Julio del 2014 se aprobó la Ley N° 30224, ley que tuvo como finalidad crear el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). El SNC “tiene como objetivo promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor” (Ley 30224, 2014). Asimismo, en el artículo 5 de la mencionada publicación se indicó que el SNC está integrado por: (a) El Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), (b) El Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y sus Comités Técnicos y Permanentes y (c) Entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la Calidad. El INACAL por su parte, es el ente rector y máxima autoridad Técnico- normativa del SNC. Dentro de sus funciones se encuentra conducir el SNC, elaborar la propuesta de la Política Nacional para la Calidad, así como también gestionarla, promoverla y monitorearla, promover una cultura de calidad, entre otros (Ley 30224, 2014).

En el año 1993, el Instituto para la Calidad, entidad perteneciente a la Pontificia Universidad Católica del Perú, incentivó la calidad a través de la educación, la investigación,

capacitación, consultoría y auditoría en diversos sectores de la sociedad beneficiando así el progreso y desarrollo de nuestro país. Del mismo modo esta entidad tiene alianzas con diferentes entidades internacionales para tener herramientas actualizadas orientadas a la enseñanza de las mismas (Instituto para la Calidad PUCP, 2015).

Debido que aún no se tiene desarrollado una cultura de calidad y las limitaciones de infraestructura existentes en el Perú, las empresas peruanas se ven limitadas a participar activamente del mercado global. Asimismo debido a la informalidad en nuestro país, las empresas legales se ven afectadas por este tipo de competencia desleal, desmotivando a invertir en temas de calidad ya que sus gastos se ven incrementados. A pesar de ello, el gobierno peruano ha establecido programas que fomentan a las empresas peruanas a mejorar la calidad de los productos y/o servicios con la finalidad de incrementar la competitividad a nivel global.

2.6.1 Calidad de las Empresas del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros del Perú

El estado Peruano a través del Consejo Nacional de Competitividad promueve la libre competencia a través de la búsqueda de la calidad de las empresas peruanas. Asimismo, el CGC indica que las empresas certificadoras ISO, son las que tienen a cargo promover la gestión de la calidad, pero no es de orden obligatorio o legal; sin embargo el mercado cada vez más competitivo hace que diversas empresas tengan la necesidad de certificarse con una norma de calidad para poder competir y generar mayores oportunidades de desarrollo tanto en nuestro país como en el resto del mundo.

De otro lado, para el sector de entretenimiento cines y teatros del Perú, aún no se cuenta con una institución que las asocie y vele por el cumplimiento de las normas de calidad. En la actualidad esta se realiza de acuerdo a la formalidad o acorde a las directrices de su respectiva casa matriz.

A pesar de ello, se planteó un esquema de investigación para determinar la calidad en los servicios de entretenimiento basándonos en los siguientes temas: (a) calidad en los servicios, (b) el servicio como valor agregado, (c) necesidades y expectativas de los clientes y (d) especificaciones de los servicios. A continuación se explica brevemente cada uno de estos puntos.

La Calidad de los Servicios en los Cines y Teatros. Principalmente al ser los servicios intangibles no puede definirse con la misma medida que los productos industriales que son tangibles y medibles, entonces la calidad de cualquier servicio dependen de la funcionabilidad de todos los elementos que intervienen en el proceso de la prestación del servicio y de la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes. En el caso de los cines y teatros tenemos dos elementos que son necesarios para la prestación de este servicio de entretenimiento tales como las personas y los medios que son de apoyo para la prestación del servicio. La clave para proporcionar servicios de calidad está en identificar las expectativas y necesidades de los clientes, para este fin algunas empresas del sector cuentan con un proceso de retroalimentación de la percepción de los clientes en cuanto al servicio recibido.

El Servicio como Valor Agregado. En este punto las empresas buscan un elemento diferenciador para atraer más a sus clientes, este puede ser tomado como un elemento clave para el sector dado que pueden brindar un servicio personalizado como un esfuerzo diferenciador. Bajo este ámbito, un aspecto clave de algunas empresas es su preocupación por compararse con otras empresas del sector, con el fin de identificar su posición en el sector.

Necesidades y Expectativas de los Clientes. El nivel de calidad en los servicios vienen dado por el cumplimiento de expectativas de los clientes, por lo cual el diseño de los servicios toma en consideración las necesidades de los clientes, una vez cubierto el servicio ofrecido se satisface las necesidades de los usuarios.

Especificaciones de los Servicios. Los servicios de entretenimiento en los cines y teatros al ser bienes intangibles al igual que un producto industrial puede y debe especificarse con el nivel de detalle para que los clientes tengan en consideración el servicio brindando. Por otra parte, como ya se ha comentado en párrafos anteriores, este sector aún no cuenta con una institución que asocie a los diferentes cines y teatros a nivel nacional, y que además establezca y vele por el cumplimiento de los mínimos parámetros de calidad que garanticen la satisfacción del cliente. Sin embargo existe un esfuerzo propio de algunas empresas por controlar sus procesos y políticas de calidad del servicio brindado.

Según C. Contreras (comunicación personal, 27 de abril de 2015) el avance de la tecnología en los últimos años ha hecho posible la aparición de elementos importantes para el cine tales como sonido dolby, tecnología digital, lo cual atrae al cinéfilo a vivir otras experiencias volviéndose así más exigente con la calidad de proyección. Asimismo, indicó que así como existen metas tecnológicas, algunas empresas del sector cuentan con metas específicas de corto y largo plazo, en especial aquellos que cuentan con procesos de calidad vigentes.

De otro lado, M. Mühletaler (comunicación personal, 27 de abril de 2015) indicó que actualmente los teatros en el Perú es un rubro poco desarrollado e investigado. En los últimos 10 años se ha producido un incremento en cuanto a la oferta de teatros, y esto es debido a la bonanza económica que atraviesa nuestro país y porque nuevamente se vuelve a desarrollar actividades fuera de casa. Sin embargo la demanda se mantiene, no se ha incrementado y esto se debe a que no se ha fidelizado al público en general.

Otro aspecto importante de los teatros es que tienen un modelo de gestión que renueva los modelos previos, es decir, aquellos modelos donde se dependía completamente del gobierno central o de los municipios. El modelo que aplica el centro cultural de la PUCP es un modelo apoyado en la empresa privada ya que ésta última tiene un papel importante y

fundamental. Se apuesta por la cultura a través de la empresa privada buscando la promoción y difusión cultural devolviendo al ciudadano un espacio de consumo cultural. El sector se está formalizando, la contratación de los actores se realiza por conductos regulares al igual que la producción teatral (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Si bien se ha producido un leve crecimiento del rubro, éste no solo se debe a factores económicos, también se debe a la nueva visión que están teniendo los gerentes de los teatros al establecer relaciones con las empresas privadas. Asimismo, la mayoría de teatros más desarrollados realizan evaluaciones internas con la finalidad de medir el nivel de calidad de los servicios prestados; estas evaluaciones constan de sistemas o procedimientos que les permite realizar encuestas, conversatorios con el público y a través de las redes sociales, siendo esta última evaluada por medio de seguidores, comentarios, likes, entre otros. Estos sistemas les permiten medirse y proponerse metas tangibles de corto y largo plazo (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

2.6.2 Análisis Interno del Sector de Entretenimiento Cines y Teatros del Perú

El análisis interno está enfocado en encontrar y diseñar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades que lo distinguen respecto a los competidores (D'Alessio, 2012). Dicho esto, se desarrolló un análisis en el cual se evaluó los factores internos del sector del entretenimiento cines y teatros del Perú. Estos factores se agrupan en el denominado AMOFHIT el cual corresponde a: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología & investigación y desarrollo (D'Alessio, 2012).

Administración y Gerencia (A). Según D'Alessio (2012) “la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización” (p. 173).

El sector de entretenimiento en su rubro de cines cuenta con diversas estrategias y procesos de calidad que apuntan a una mayor participación del mercado, nuevas formas de atraer clientes y modernizar su infraestructura con tecnología de vanguardia. Así tenemos que la cadena Cineplanet presentó una estrategia basada en: (a) buscar mantener el liderazgo en el país a través de un agresivo plan de crecimiento, (b) la unificación de la identidad corporativa entre Perú y su subsidiaria en Chile, (c) consolidación de su formato Prime, e (d) inversión en digitalización de sus equipos con las nuevas tecnologías empleadas en la industria cinematográfica (Apoyo & Asociados Internacionales, 2014).

Por su parte, C. Contreras (comunicación personal, 27 de abril de 2015) indicó que Multicines Plaza Jesús María tuvo entre sus principales objetivos estratégicos lo siguiente: (a) obtener un crecimiento sostenido que permita generar una mayor afluencia de cinéfilos al cine, (b) mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, (c) impulsar las compras por internet, (d) implementar nuevas tecnologías en el sector que genere una mayor afluencia de cinéfilos, y (e) mejorar las condiciones laborales e internas entre las áreas críticas del negocio.

En los teatros, la situación es distinta, se pudo identificar dos grupos con una diferencia marcada. En el primer grupo están los teatros con un alto nivel de inversión e infraestructura, que cuentan con el auspicio de entidades culturales y entidades educativas de primer nivel, tales como el Centro cultural Peruano Japonés, la Alianza Francesa, Instituto Cultural Peruano Británico, Instituto Cultural Peruano Americano, Teatro Plaza ISIL, Centro Cultural de la PUCP y el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico. Adicionalmente, en este grupo también se encuentran los teatros auspiciados por los Gobiernos Municipales o el Gobierno Central, como es el caso del Teatro Municipal de Lima y el Teatro Mario Vargas Llosa. Este grupo presenta una plana directiva encabezada en su mayoría por personajes involucrados al ámbito cultural, con fines artísticos y la difusión del arte en la sociedad (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Un segundo grupo lo conforman los teatros que no cuentan con auspicios y gestionan sus operaciones con los ingresos generados por las obras o funciones que presentan. La administración y gerencia está en manos de los dueños y/o inversionistas del local. En Lima tenemos como ejemplos a los teatros Canout y el Marsano y en su mayoría se encuentran desplegados en provincia (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Marketing y Ventas (M). En lo que respecta al mercadeo, se realiza el análisis del sector utilizando las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza, y promoción.

Producto. El principal producto en el sector en estudio es el servicio de presenciar un espectáculo audio visual de entretenimiento, el cual está conformado por: (a) la puesta en escena o exhibición de películas, (b) brindar películas u obras de calidad; (c) una programación cómoda y flexible, (d) proveer una infraestructura adecuada, (e) brindar servicios agregados de consumo, y (f) brindar servicios de atención al público.

En el caso de los cines, un insumo importante son las películas, las cuales son alquiladas a los distribuidores quienes son los que mantienen la relación de exclusividad con los estudios cinematográficos que las producen. La principal propuesta de valor ofrecido a sus clientes se basa en la calidad e innovaciones del servicio que ofrecen en sus instalaciones, tales como la calidad de formato de películas, tecnologías usadas en la proyección, nuevos productos de consumo, orden, puntualidad, entre otros, con el objetivo de brindar una experiencia única y cautivar a su público.

Los distribuidores y los mismos productores externos consideran al Perú como un mercado atractivo, razón por la cual algunas películas se estrenan en el Perú antes del país de origen, sin embargo, uno de los principales problemas que afronta el sector es la piratería que merma su crecimiento, por lo cual es clave establecer una relación a largo plazo que les permita contrarrestar dicha problemática. Esto se logra con una adecuada evaluación

periódica y de control realizados por solo algunas empresas del sector (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

En el caso de los teatros, M. Mühletaler (comunicación personal, 27 de abril de 2015) indicó que un insumo importante en los teatros son las obras teatrales que se pone en escena el cual significa una experiencia subjetiva desde distintos puntos de vista. Estas obras son diseñadas y proporcionadas por grupos de actores, talleres o productoras los cuales buscan ofrecer una obra de calidad. Dichas obras son evaluadas en sus resultados por algunas empresas del sector para establecer relaciones de largo plazo. La principal propuesta de valor de una obra es el valor cultural y la experiencia de presenciar un espectáculo con actores en vivo.

Precio. Un factor determinante para la fijación de precios son los costos involucrados en el alquiler que los distribuidores cobran por sus películas, el cual es un porcentaje de la taquilla o recaudación de los cines antes de impuestos. Estos montos son negociados de acuerdo al tipo de película y se encuentran en el rango del 60% al 35% (Cineplex, 2014). Un ejemplo típico de este desagregado es que en la primera semana de estreno de una película, un 60% del total de la taquilla va al distribuidor, el 40% va a la cadena de cine, un 10% de este 40% se paga al Municipio por impuesto de espectáculos no deportivos y finalmente el 30% restante representa la utilidad neta de la cadena (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015). Cabe mencionar que a medida que se vaya exhibiendo la película después de su estreno el porcentaje del distribuidor va disminuyendo.

Otro factor que hace que los precios varíen es la implementación de nuevas tecnologías de acuerdo al tipo de salas y formato de películas, originando precios diferenciados entre una sala con proyección 2D, 3D, 4D, Premium o VIP. Así una sala con formato digital implica una inversión de equipos multimedia que bordea los 150,000 dólares,

el cual multiplicado por el número de salas que cuenta un cine o cadena resulta en una importante inversión (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

En el caso de los teatros existen dos posturas de fijación de precios. Uno de ellos está determinado en esencia por los costos involucrados en el alquiler del teatro, salarios de actores, infraestructura de la obra, tributos, entre otros; y el otro es el que está subsidiado por un ente privado pero que tiene como limitante un presupuesto dado (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015). Dependiendo de la complejidad y calidad de la obra los precios pueden variar siendo determinante el grado de aceptación y carisma de los actores. Adicionalmente, la subjetividad marca la aceptación de las obras, puesto que existe una buena obra con una mala puesta en escena, o una buena puesta en escena con una mala obra, siempre la buena puesta en escena será la determinante.

Plaza. Los cines se encuentran desplegados a nivel nacional, siendo las cadenas Cineplanet, Cinemark, Cinestar y UVK las que cuentan con la mayor cantidad de complejos de cines ubicados principalmente en centros comerciales. Estas empresas tienen una participación de mercado de 39%, 25%, 12.1% y 9% respectivamente (Cineplex, 2014), siendo un total 478 salas de cine a nivel nacional (Apoyo & Asociados Internacionales, 2014). Este nivel de cobertura y participación se debe principalmente al hecho de que quienes construyen los centros comerciales en el Perú son el Grupo Intercorp, que son dueños de la cadena Cineplanet, el grupo Wong o Brescia que cuentan con alianzas estratégicas con la cadena Cinemark, y otros grupos económicos que condicionan el crecimiento geográfico (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

En el caso de los teatros, estos se ubican en su mayoría en Lima. Según el Ministerio de Cultura (2011) existen 55 teatros a nivel nacional y el 60% de estos se ubican en Lima. Dado esta densidad de teatros, es evidente que existe una deficiencia de penetración en el sector, en esencia por falta de apoyo del Estado, el cual debería generar espacios de inversión

o brindar las facilidades de permisos a las entidades privadas que apuesten por el sector (Rojas, 2015).

Promoción. Los cines mantienen una constante relación de coordinación para sus estrategias de marketing, de esta forma, el marketing de las películas corre por cuenta del distribuidor y las actividades promocionales corre por parte de los cines (Cineplex, 2014). En el Perú, los meses de mayor asistencia son junio y julio, primordialmente por la llegada de los estrenos de películas taquilleras de alto presupuesto de los grandes estudios de Hollywood (Rojas, 2014) tal como se muestra en la Figura 9.

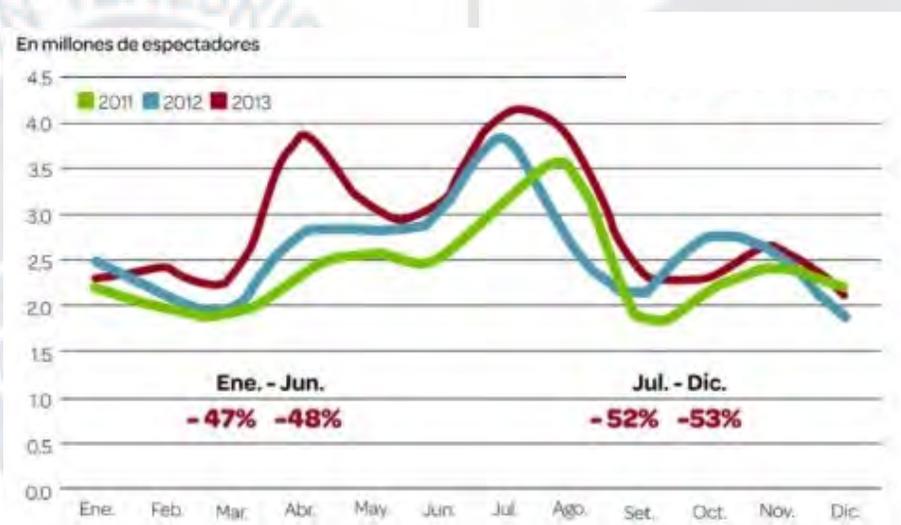


Figura 9. Número de Espectadores Mensuales en la Industria (2011-2013). Tomado de “La evolución de la industria del cine en el Perú”, por K. Rojas, 2014. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/evolucion-industria-cine-peru-2095136/3>

Las principales promociones están puestas en los consumidores, a los que se trata de fidelizar con campañas de descuentos, acumulación de bonos, tarjetas de descuento o en convenio con tiendas como Saga y Ripley. Asimismo, ofrecen campañas corporativas con el fin de colocar módulos de venta en las empresas y captar consumidores con paquetes a precios preferentes.

Existe otro conjunto de cines, como Multicines Plaza Jesús María que cuenta con una estrategia de promoción basado en menores precios respecto a la competencia de las grandes

cadena y una reducción significativa en las entradas de niños para fomentar el ingreso familiar al cine (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Para el caso de los teatros, se utilizan los medios clásicos de publicidad, como avisos en periódicos, revistas, paneles publicitarios y redes sociales. Sin embargo dado los pocos recintos y limitada difusión, la demanda está sesgada a ciertos sectores de la población. Una estrategia muy utilizada es la promoción de la obra a través de actores del espectáculo con gran aceptación y carisma (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Operaciones y Logística (O). Según Gestión (2014) existen en total 478 salas de cine a nivel nacional. La industria está dominada por cuatro cadenas nacionales e internacionales. En primer lugar se encuentra Cineplanet, empresa del grupo Intercorp, cuenta con 25 cines a nivel nacional y tiene el 39% del market share. En segundo lugar Cinemark, empresa de capitales americanos, cuenta con 10 cines a nivel nacional y tiene el 25% del mercado. En tercer lugar lo ocupa Cines Star, empresa de capitales Hindúes, cuenta con 14 cines a nivel nacional y ocupa el 12% del mercado. El cuarto lugar lo ocupa la cadenas de cines UVK, empresa de capitales peruanos, cuenta con 9 salas a nivel nacional y tiene el 9% del mercado local (Apoyo & Asociados Internacionales, 2014).

Según C. Contreras (comunicación personal, 27 de abril de 2015) no existe complejidad en la operación logística de los cines, puesto que los principales factores internos y externos que pueden afectarlo, son manejables con una adecuada planificación, control y mantenimiento de su infraestructura. Sin embargo aquellas empresas con un sistema de calidad pueden realizarlo de forma más eficiente.

En el caso de los teatros, se tienen registrados 55 establecimientos a nivel nacional. El 60% de los teatros están ubicados en Lima, los otros 40% están diseminados a nivel nacional (Ministerio de Cultura, 2011). Los teatros más desarrollados, cuentan con una infraestructura óptima y han optimizado su estructura de costos, logrando atraer a más espectadores, sin

embargo el centralismo de la densidad de los recintos sigue siendo un problema del sector. En la Figura 10 se muestra la distribución de teatros por departamento.

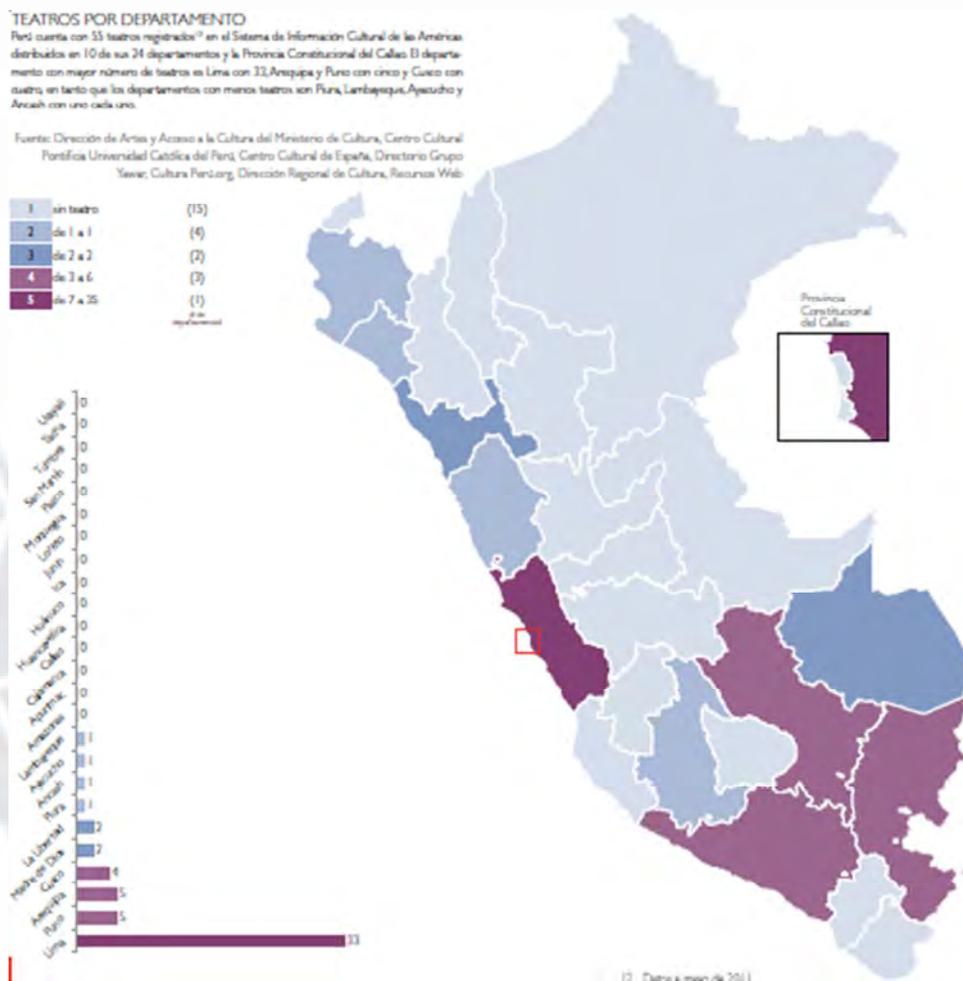


Figura 10. Teatros por Departamentos al 2011. Tomado de “Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de las Américas”, por Ministerio de Cultura del Perú, 2011.

Finanzas y Contabilidad (F). Se establece un paralelo entre las principales variables (situación financiera, estructura de ingresos y costos, inversiones y dimensionamiento financiero, acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo, fondo agropecuario de garantías, incentivos tributarios-capitalización rural) a ser estudiadas en una auditoría de finanzas (D’Alessio, 2012).

Situación financiera. El crecimiento económico del país en las dos últimas décadas, la estabilidad política y social del país; ha favorecido el rápido crecimiento y la inversión de grandes cadenas de cines locales e internacionales que han multiplicado en la última década la cantidad de salas de cine ofertadas (Class & Asociados, 2015). Asimismo M. Mühletaler (comunicación personal, 27 de abril de 2015) indicó que la coyuntura económica favorable del país, ha permitido también el relanzamiento de la oferta de teatros, que si bien no han crecido en infraestructura, han logrado optimizar su oferta y aumentar el número de espectadores.

Estructura de ingresos y costos. Los ingresos de las salas de cines y teatros es en soles y la variación de precios está relacionada con la evolución de la inflación. El ingreso de los complejos de cines se refleja en el consumo de las dulcerías, donde la utilidad que puede manejarse por productos tales como el pop corn, llega a valores de 300% (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Inversiones y dimensionamiento financiero. Las grandes cadenas de cines están en un agresivo proceso de expansión, la inversión en infraestructura y bienes de capital, es financiada a largo plazo. Estas empresas tienen fácil acceso a créditos, a tasas preferenciales en el sistema financiero local y del exterior. Los altos márgenes de utilidad y una situación económica estable y en crecimiento, siguen alentando el ingreso de nuevas empresas al sector (Horna, 2014).

Situación patrimonial. Las expectativas de los inversionistas fueron cubiertas el año 2013, las salas de cine generaron ingresos, solo por venta de taquilla, de S/. 287 millones y S/. 191 millones por venta de comida y dulces en los cines (Apoyo & Asociados Internacionales, 2014). En el caso de los teatros, el fuerte crecimiento de la economía y un aumento en la demanda de espectadores ha logrado rentabilizar el negocio para los teatros más desarrollados (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo. Las operaciones de corto y largo plazo de las cadenas de cines son financiadas con capital propio y con financiamiento del sistema financiero dado que la mayoría de las empresas del sector tienen acceso al financiamiento y al beneficio de tasas de interés preferentes. En el caso de los Teatros, la gran mayoría financia sus operaciones con capital propio, producto del ingreso de taquillas, las inversiones en bienes de capital e infraestructura, es financiado por el sistema financiero local (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Recursos Humanos (H). Según D'Alessio (2012) “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 181).

Las cadenas de cine como Cinemark, Cineplanet, UVK entre otros, ofrecen a jóvenes estudiantes un clima organizacional de desarrollo personal, con flexibilidad de horarios y con proyección a desarrollar una línea de carrera de acuerdo a su interés. Poseen una cultura organizacional de servicio al público con el fin de brindar una grata experiencia durante su estadía en sus instalaciones. El sector canaliza la energía y vitalidad de los jóvenes, explotando sus capacidades de comunicación y socialización para conformar un equipo con vocación de servicio. Asimismo cuentan con planes de capacitación y entrenamiento permanente, ante cambios o la implementación de nuevos servicios, así como los temas de calidad que algunas empresas priorizan como parte de su proceso de mejora. En algunos casos se fomenta la práctica de formar equipos de trabajo que apoyen en la adopción de políticas de calidad para conseguir mejoras operativas. El reto es crear un ambiente agradable y lleno de desafíos dentro de la misma organización, lo cual será atractivo para nuevos profesionales (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Los teatros consideran que el recurso humano es el más importante, debido a que todas las puestas en escenas se realizan en base a la interacción de los actores que pueden o no ser del agrado del público. Con este fin, algunos teatros forman equipos que son entrenados y capacitados para una correcta función operativa (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

Sistemas de información y comunicaciones (I). Según D'Alessio (2012) los sistemas de información y comunicación brindan apoyo al proceso de toma de decisión gerencial, ejecución de procesos productivos, cumplimiento de las metas de marketing, asignación de recursos financieros, y en la integración con los clientes y proveedores.

Por lo peculiar del sector las principales cadenas de cines utilizan un sistema informático desarrollado bajo distintas plataformas. Estos sistemas se soportan sobre una infraestructura de comunicaciones que interconecta las distintas sedes, integrando en una única fuente centralizada de información. Sin embargo un aspecto a mejorar es la capacitación del factor humano para el uso óptimo de dichas herramientas (C. Contreras, comunicación personal, 27 de abril de 2015). Asimismo en el caso del Centro Cultural de la PUCP, no cuenta con un sistema de información propio para el servicio de ventas de entradas, puesto que este servicio ha sido tercerizado con la Empresa Teleticket (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015) lo cual conlleva a perder información de sus clientes.

Tecnológica e investigación y desarrollo (T). El sector de cines en el Perú no cuenta con un desarrollo propio de investigación y desarrollo, las tecnologías que se utilizan son productos terminados que se implementan en las salas de cine principalmente en infraestructura, formato y calidad de proyección.

Uno de los principales avances del sector en materia de tecnología e inversión es el cambio de la proyección tradicional a la proyección digital de alta definición. Sin embargo,

esto implica grandes costos de inversión para el sector, por lo cual solo las cadenas de cine más importantes del país, tales como Cinemark, Cineplanet, UVK y Cinopolis lo han adoptado en algunas de sus salas de proyección. Otro avance del sector es la implementación de salas con tecnología 3D y 4DX. La tecnología 3D y 4DX permiten visualizar la película en tres dimensiones, para el caso 4DX, además se puede sentir lo que sucede gracias a efectos de viento y movimiento, olores y hasta salpicaduras de agua (Ortiz, 2013). La capacitación es permanente para el personal operativo y de mantenimiento quienes operan el equipamiento de las nuevas tecnologías.

La implementación de tecnología en las salas de teatro se produce en aquellos que reciben apoyo económico de empresas privadas para implementar una adecuada infraestructura. En el caso de los teatros que tienen el formato de inversión por recaudación o fondos propios, la infraestructura es carente de una condición óptima (M. Mühletaler, comunicación personal, 27 de abril de 2015).

2.7 Resumen

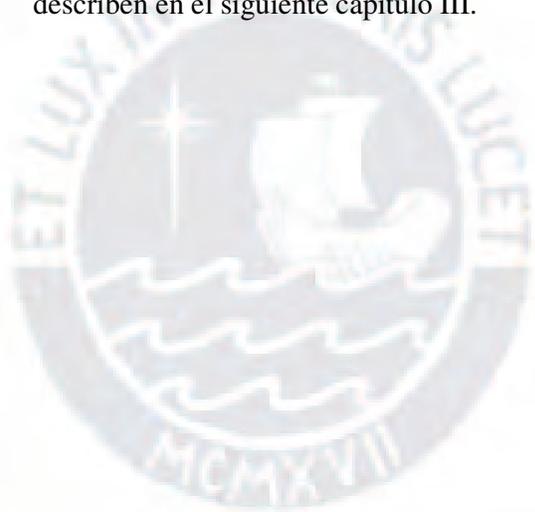
En este capítulo se ha recopilado información de diversos autores y obras relacionadas a la calidad, sus definiciones, conceptos, evolución y teorías. Se han explorado diversos modelos referentes a la administración y control de la calidad tales como las ISO 9001, Deming, Malcom Baldrige y EFQM. Por otro lado, se ha descrito diversas investigaciones respecto a la influencia de la implementación de un SGC en las prácticas del TQM de empresas de distintos sectores en el mundo. Asimismo, se ha descrito la calidad en el Perú y en las empresas del sector entretenimiento cines y teatros a nivel mundial y en el territorio peruano. Finalmente, se realizó el análisis interno del sector bajo el enfoque de los factores internos AMOFHIT.

2.8 Conclusiones

La literatura desarrollada mostró una evolución en la adopción de temas de calidad en

las empresas del Perú, sin embargo este proceso aún está en desarrollo por lo que se requiere de iniciativas privadas y/o gubernamentales que lo promuevan. En el sector en estudio la calidad se orienta a brindar un mejor servicio que cumpla las expectativas de sus clientes. En un marco mundial, el sector enfoca su calidad en infraestructura y tecnología del servicio brindado.

Por otro lado, los distintos estudios encontrados en la literatura sobre la relación del SGC y las prácticas del TQM evidenciaron que no hay consenso en sus resultados. Por ello, fue necesario continuar con esta investigación cuyas características y metodologías se describen en el siguiente capítulo III.



Capítulo III: Metodología

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad identificar si las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú que cuentan con un SGC tienen un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM comparado con aquellas empresas que no lo cuentan y así verificar que existe una relación positiva entre un SGC y los factores del TQM. Para el logro de este objetivo se planteó la metodología que se desarrolla a continuación.

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación se basó en un enfoque cuantitativo, puesto que: (a) el planteamiento del problema fue específico y con datos medibles; (b) la recolección de datos se realizó con instrumentos predeterminados y con datos numéricos; y (c) el análisis de datos fue del tipo estadístico. El alcance de la investigación fue correlacional, debido a que buscó verificar la relación positiva entre el SGC y los factores TQM a través de la comparación del nivel de cumplimiento de los factores del TQM de las empresas del sector en estudio que cuentan con un SGC y las que no. El diseño de la investigación fue no experimental, puesto que no se manipuló en forma intencional las variables y sólo se observó los fenómenos en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, este diseño no experimental fue del tipo transeccional, debido a que se recopiló la información a través de encuestas en un momento único, entre los meses de Noviembre del 2014 y Junio del 2015. Para este estudio, se utilizó el modelo de los nueve factores del TQM desarrollado por Benzaquen (2013).

3.2 Población y Selección Muestra

El sector de entretenimiento en estudio se circunscribió en los cines y teatros que operan en el territorio Peruano. Los cines y teatros lo conformaron empresas públicas o privadas, empresas de origen local o extranjera y empresas con varias sedes (cadenas) o con solo una sede.

Para la obtención de la población en la presente investigación se utilizó la información de la página web oficial de acceso público de INFOARTES de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura del Perú. En una primera instancia se obtuvo una población preliminar de 132 cines y 55 teatros entre empresas y/o sedes de acuerdo a la base de datos de INFOARTES. En una segunda instancia se realizó una verificación del estado de operatividad y funcionamiento de dichas empresas, consultando fuentes como el sistema en línea de consulta RUC de la Superintendencia Nacional de Aduanas Administración Tributaria (SUNAT), páginas web de las empresas que lo tuviesen, redes sociales y referencias en el buscador Google. En una tercera instancia se utilizó estos mismos recursos virtuales y adicionalmente el portal web LinkedIn para obtener los nombres de los directivos de las empresas, sus correos electrónicos y teléfonos que nos permitieron estructurar la base de datos final.

Finalmente, el 12 de mayo del 2014 se concluyó el proceso de estructuración de la base de datos de la población, obteniendo información suficiente de 62 empresas operativas y en funcionamiento, de los cuales nueve correspondieron a empresas de cines y 53 a empresas de teatros. Cabe señalar, que de las nueve empresas de cine, siete representaron a 73 sedes y de las 53 empresas de teatro, una representó a dos sedes. En la Tabla 2 se muestra la población final de la investigación de manera resumida y en el Apéndice B se muestra la información detallada de las empresas que lo conformaron.

Un criterio que se consideró para obtener la cantidad de empresas de la población final fue que las sedes de cines o teatros que pertenecen a un mismo grupo empresarial, fueron considerados como una sola empresa, basado en el supuesto señalado en el capítulo I, el cual indica que las sedes de cines o teatros a nivel nacional que pertenecen a un mismo grupo empresarial, aplican un único SGC por lo cual presentan los mismos niveles de cumplimiento de los factores del TQM de acuerdo a las directrices de su casa matriz. Esto se

dedujo durante los primeros resultados del proceso de recolección de datos, donde se encontró que: (a) los resultados de las encuestas aplicadas a las sedes que pertenecieron a un mismo grupo empresarial arrojaron valores similares en cuanto a los factores de calidad; y (b) en algunos casos existieron un único contacto responsable de más de una sede, los cuales reportaban directamente a la casa matriz y velaban por el cumplimiento de sus políticas y lineamientos organizacionales.

Tabla 2

Población de la Investigación

Sector Entretenimiento Cines y Teatros	<i>N</i>
Cadenas de Cines	7
Cines	2
Cadenas de Teatros	1
Teatros	52
Total general	62

Una vez obtenida la población, se procedió a determinar el tamaño de la muestra a estudiar. Para este fin se utilizó la fórmula de medias cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{N\sigma^2z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2z^2}$$

Donde *n* es el tamaño de la muestra, *N* es el tamaño de la población, *e* es el porcentaje de error máximo admisible, *z* es el valor asociado al nivel de confianza y σ es el nivel de proporción esperado (Malhotra, 2008). De acuerdo con la fórmula, para una población de 62, un nivel de confianza de 95%, error de 9.7% y una proporción esperada de 0.5 se obtuvo una muestra de 39, el cual fue el tamaño de la muestra utilizada en la presente investigación.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico

El proceso de recolección de datos se inició remitiendo a los gerentes, jefes, administradores o supervisores de todas las empresas de la población sin excepción, un

correo electrónico del dominio pucp.pe informando la naturaleza y propósito de la investigación, los sustentos académicos, los datos del personal que les apoyarían en la realización de la encuesta y la carta de autorización de CENTRUM en forma adjunta. En el Apéndice C se muestra el formato de la carta señalada. En algunos casos se concretó una reunión presencial con la plana gerencial, en la cual se explicó las actividades de la investigación lográndose una aceptación verbal de participación y apoyo para su desarrollo.

La técnica de encuesta más utilizada fue la encuesta telefónica con el fin de asegurar que las personas que llenaran las encuestas sean efectivamente los gerentes, administradores, jefes o supervisores a las que estaban dirigidas, y a su vez, lograr que exista un mayor entendimiento de las preguntas de la encuesta para obtener respuestas objetivas y reales. En el Apéndice D se muestra las preguntas por factor que conformaron la encuesta.

Para este trabajo de campo se decidió contar con los servicios de una empresa con experiencia en el rubro de centro de contacto. Para este fin, el 26 de octubre de 2014 se suscribió un acuerdo de servicio, el cual estipuló entre sus principales alcances lo siguiente: (a) realizar una encuesta telefónica a los contactos de la base de datos de la población de la presente tesis, (b) disponer de dos agentes con experiencia en el rubro de centro de contacto y encuestas telefónicas para la ejecución del servicio, y (c) proveer la recopilación de las respuestas obtenidas en las encuestas telefónicas. Cabe indicar que el período del servicio acordado fue desde Noviembre de 2014 hasta Junio de 2015. En el Apéndice E se muestra el acuerdo de servicio suscrito con la empresa señalada.

La encuesta telefónica consistió en llamar telefónicamente a los números de contacto de la base de datos de la población, presentar el objetivo del estudio, solicitar verbalmente el consentimiento de participación voluntaria y coordinar un horario adecuado para realizar la encuesta en caso no disponer de tiempo en el momento de la llamada. En un primer barrido de la base de datos se obtuvo una baja tasa de respuesta, debido a que las instituciones

contactadas, sobre todo los teatros, indicaron que la encuesta no se ajustaba a su realidad, ya que se consideraban instituciones sin fines de lucro. En un segundo barrido se obtuvo una mayor tasa de respuesta de las empresas restantes que aún no habían contestado la encuesta, debido a que se utilizó argumentos más sólidos del alcance y propósito de la encuesta. Este proceso se realizó repetidas veces logrando obtener bajo esta técnica 36 encuestas efectivas que correspondieron a distintas empresas de la población.

Las encuestas efectivas duraron entre 15 a 20 minutos y las respuestas obtenidas fueron ingresadas a un sistema para luego ser exportado en un archivo Excel. Cabe mencionar que previamente los agentes fueron capacitados en la forma de presentación y redacción de las preguntas de la encuesta, con el fin de mantener la neutralidad e independencia en las respuestas dadas por los encuestados.

Otra técnica alternativa que se utilizó fue la encuesta electrónica, el cual se accedía vía un enlace virtual adjuntado en un correo electrónico que derivaba a un portal web con las preguntas para ser completada. En este caso, cada vez que la encuesta era completada, la información se registraba en tiempo real en la base de datos de la herramienta Google Drive a través de su aplicación Formularios de Google. Este proceso se realizó repetidas veces para aquellas empresas que no fue posible realizar la encuesta telefónica, logrando obtener dos encuestas efectivas que correspondieron a distintas empresas de la población. Una tercera técnica que se utilizó fue la encuesta personal, el cual fue solicitado de manera específica por una empresa de la población que no fue posible realizar la encuesta telefónica y electrónica.

Bajo estas tres técnicas de encuesta, se logró obtener un total de 39 encuestas efectivas que correspondieron a distintas empresas de la población. Dichas empresas conformaron la muestra el cual se indica de manera resumida en la Tabla 3 y de forma detallada en el Apéndice F. Cabe indicar que este proceso descrito representó a su vez el proceso de selección de muestra. Dicho esto, si bien hubo algún tipo de aleatoriedad al dar

oportunidad a que todos respondan en la fase inicial y no incidir de manera intencional a un grupo en particular, existió un sesgo natural puesto que se basó en la predisposición de las empresas a contestar. Por lo tanto, no podemos afirmar que se utilizó una selección probabilística, y dada las características del proceso seguido, se observó que la selección de muestra que más se aproximó fue por conveniencia. Cabe mencionar que todo este proceso de recolección de datos se realizó durante los meses de Noviembre del 2014 hasta Junio del 2015 y se llevó a cabo a nivel nacional.

Tabla 3

Muestra de la Investigación

Sector Entretenimiento Cines y Teatros	<i>n</i>
Cadenas de Cines	4
Cines	1
Cadenas de Teatros	1
Teatros	33
Total general	39

El 100% de los datos recabados fueron registrados en el software Ms Excel Office 2010, para finalmente ser trasladado al programa de software IBM SPSS Statistics versión 19 para realizar el análisis estadístico. Finalmente, en el Apéndice G se muestra las respuestas más relevantes obtenidas de la encuesta.

3.4 Instrumentos

La investigación brindó un estudio sobre la influencia que un SGC tiene en los factores del TQM de las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú. Para ello se utilizó el modelo de los nueve factores del TQM (Benzaquen, 2013) como herramienta que mide la percepción de la calidad, comparando los niveles de cumplimiento de los factores del TQM percibidos por las empresas que poseen un SGC y las que no.

Los factores del TQM analizados fueron los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño del

Producto, (e) Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) Control y Mejoramiento del Proceso, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de la Calidad, y (i) Enfoque hacia la satisfacción del Cliente (Benzaquen, 2013). A su vez, estos nueve factores están agrupados en cuatro bloques principales: (a) Alta gerencia, (b) Proveedores, (c) Gestión de procesos, y (d) Clientes.

En este modelo, Benzaquen (2013) consideró que la Administración de la Calidad (Y) es una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9).

Esto es,

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

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

Cada uno de estos nueve factores dependen, a su vez, de preguntas específicas (desde X₁₁ hasta X₉₄) dependiendo de cada factor. En esta investigación se incluyó entre tres a cinco preguntas específicas.

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

Asimismo se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

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

Donde x_{ij} representó el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Es decir, Benzaquen (2013) trató a las calificaciones en el diferencial semántico como puntuaciones para llegar a una visión general con fines ilustrativos. Los resultados obtenidos se discuten en el siguiente capítulo.

En el marco de estos nueve factores, la investigación utilizó como instrumento un cuestionario con 35 preguntas que conformaron la encuesta tomada a los gerentes, administradores, jefes o supervisores de las empresas del sector en estudio, teniendo como interés principal el obtener información acerca de la existencia o no de un SGC en sus organizaciones y el nivel de cumplimiento del TQM. La respuesta a cada pregunta fue

clasificado de acuerdo a la escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo). Cabe mencionar que de las 35 preguntas planteadas, 32 corresponden a las propuestas en el artículo Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano desarrollado por Benzaquen (2013) y tres preguntas fueron agregadas con la finalidad de complementar la obtención de la información y su análisis.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Obtenido los resultados de las encuestas se procedió a estudiar la muestra, con el fin de comprobar si proviene de una distribución normal, verificar su homogeneidad e identificar el tipo de muestra de acuerdo al relacionamiento entre sus elementos. Para ello se analizaron los valores de las respuestas de las encuestas utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov el cual es recomendado para muestras mayores a 30 (Delgado, 2004). Como parte de esta prueba se planteó la siguiente hipótesis.

H_1 : La distribución de la muestra difiere de una distribución normal.

H_0 : La distribución de la muestra no difiere de una distribución normal.

El presente estudio consideró un nivel de confianza de 95%, por el cual el valor de alfa resultante fue de 5% o 0.05. Por lo tanto, si el valor de significancia es mayor que 0.05 se aceptará la hipótesis nula y se rechazará la hipótesis alterna. Los resultados obtenidos y los cálculos se presentan en el siguiente capítulo.

De la misma forma, se procedió a realizar el contraste de homogeneidad de las varianzas entre los grupos que tienen SGC y aquellos que no lo tienen para poder comprobar su similitud. Para este fin se utilizó la prueba de Levene, el cual es la prueba más robusta para verificación de homocedasticidad de una muestra debido a que es poco sensible a la desviación de la normalidad (Correa, Iral & Rojas, 2006). Como parte de esta prueba se planteó la siguiente hipótesis.

H_1 : Las varianzas de los grupos analizados son diferentes.

H_0 : Las varianzas de los grupos analizados no son diferentes.

Donde se aceptará la hipótesis nula y se rechazará la hipótesis alterna si el valor del nivel de significancia es mayor que el valor de alfa 0.05. Los resultados obtenidos y los cálculos se presentan en el siguiente capítulo.

Por otro lado, dado que las sedes de cines o teatros que pertenecen a un mismo grupo empresarial fueron consideradas como una sola empresa, la muestra en estudio no estuvieron relacionadas debido a que todas las empresas encuestadas fueron distintas, independientes y no tenían relación entre sí.

De acuerdo a los resultados del estudio de la muestra y a la Tabla 4 se seleccionó la prueba estadística adecuada para probar la hipótesis de la presente investigación, el cual se presenta en el siguiente capítulo.

3.6 Validez y Confiabilidad

Un aspecto importante en la investigación fue conocer el grado de confiabilidad del instrumento de medición utilizado. Cabe indicar que la confiabilidad de un instrumento “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 200). Dicho esto, la confiabilidad se estimó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual analizó la consistencia interna de la escala como una dimensión de su confiabilidad mediante el cálculo de la correlación de sus ítems de dicha escala (George & Mallery, 2003). El cálculo de Alfa de Cronbach se basa en la longitud de la prueba y de la covarianza entre sus ítems de acuerdo a lo siguiente:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_k} \right)$$

Donde N es el número de ítems de la prueba, V_i es la varianza de los ítems (1...i) y V_k es la varianza total de la prueba (Vargas & Hernández, 2010).

Tabla 4

Flujograma para elegir la Prueba Estadística adecuada

Grupos	Objetivos	Distribucion Normal	Distribucion no Normal	Binomial
Uno	Variabes cualitativas Dos categorías (tablas de 2 x 2)	RM = Casos y controles RMP = Estudio transversal RR = Cohorte y ensayo clínico		
	Diferentes resultados Diferentes categorías de exposición		> 30 casos = X^2 < 30 casos = Exacta de Fisher	
	Variabes cuantitativas Dos categorías, una variable numérica	Prueba t de Student de una muestra	U de Mann-Witney	
	Una variable directa y una variable indirecta	Regresión lineal simple r de Pearson r^2 = Coeficiente de correlación	r de Spearman	
	Una variable directa y dos o más variables indirectas	r de Pearson r^2 = Coeficiente de correlación Regresión lineal múltiple		
	Comparar un grupo con un valor hipotético	t de Student de una muestra	Wilcoxon	X^2 o prueba binomial
Dos	No pareados	Prueba de t no pareada	U de Mann-Witney	Prueba exacta de Fisher X^2 (para muestras grandes)
	Pareados	Prueba de t pareada	Wilcoxon	McNemar
Tres o más	No pareados	ANOVA unidireccional	Kruskal-Wallis ANOVA en bloques	Prueba de X^2
	Pareados	Medidas repetidas ANOVA	Friedman	Q de Cochran
	Cuantificar la asociación entre dos variables	Pearson	r de Spearman	Coeficiente de contingencias
	Predecir el valor de otra variable medida	Regresión lineal o no lineal	Regresión no paramétrica	Regresión logística simple
	Predecir el valor de varias medias o de variables binomiales	Regresión lineal o no lineal múltiple		Regresión logística múltiple

Nota: Tomado de “Cómo seleccionar una prueba estadística (Segunda Parte)” de Gómez-Gómez, M., Danglot-Banck, C., y Vega-Franco, L., 2013. Recuperado de <http://www.medigraphic.com/pdfs/pediat/sp-2013/sp132g.pdf>

El Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en la escala de Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (George & Mallery, 2003), así cuanto más cerca se encuentre al valor de uno mayor es la consistencia interna de los ítems analizados por cada factor.

Existen distintos autores que difieren respecto al valor mínimo considerado aceptable para el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Así existen estudios que afirman que en general dicho coeficiente es aceptable hasta un valor mínimo de 0.7 (Polit & Hungler, 2000; Burns & Grove, 2004; Benzaquen, 2013). Asimismo, otros estudios consideran un valor mínimo de 0.6 como aceptable para este coeficiente de confiabilidad (Klassen, 2003; Godoy-Izquierdo, Godoy, López, Martínez, Gutiérrez & Vázquez, 2008; Malhotra, 2008). Tomando en cuenta los estudios citados, en la presente investigación se consideró un valor de 0.6 como mínimo aceptable. Dicho cálculo fue realizado con el software IBM SPSS Statistics versión 19 obteniendo los resultados que se presentan en el siguiente capítulo.

3.7 Resumen

En este capítulo se describió la metodología utilizada en la presente investigación, explicando el diseño de la investigación utilizada, el cual se basó en un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y diseño no experimental transeccional. Asimismo, el estudio consideró una población conformada por 62 empresas y una muestra con 39 empresas a un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 9.7%. Los datos fueron recolectados durante los meses de Noviembre del 2014 a Junio del 2015 y en su mayoría se obtuvieron vía telefónica. La investigación utilizó el instrumento de los nueve factores del TQM propuestos por Benzaquen (2013) basados en encuestas con 35 preguntas valorizado en una escala de Likert. Se analizaron los valores de las respuestas de las encuestas utilizando las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Levene para comprobar si la muestra proviene de una distribución normal y verificar su homogeneidad. Con estos resultados se evaluaron las alternativas para seleccionar la prueba estadística adecuada para probar la hipótesis de la presente investigación. Finalmente, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento utilizado en esta investigación. Los resultados de las distintas pruebas realizadas son presentados y analizados en el siguiente Capítulo IV.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis descriptivo de los resultados de las encuestas obtenidas. De la misma forma se muestran los resultados y el análisis del cálculo del Alfa de Cronbach realizado en la presente investigación. Finalmente se presentan los resultados de las pruebas de normalidad, homogeneidad y la prueba T para muestras independientes con el fin de evaluar la significancia de la diferencia en la percepción de calidad entre las empresas del sector estudio que tienen SGC respecto a aquellas que no lo tienen.

4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivos

La muestra final de la presente investigación estuvo conformada por 39 empresas de una población de 62 empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú. De las 39 empresas encuestadas, cuatro correspondieron a cadenas de cines y una a cines de una sola sede representando un 10% y 2.5% de la muestra respectivamente. De las 34 empresas restantes, 33 correspondieron a cadenas de teatros y una a teatros de una sola sede representando un 85% y 2.5% de la muestra respectivamente. Esta estructura de la muestra se grafica en la Figura 11.

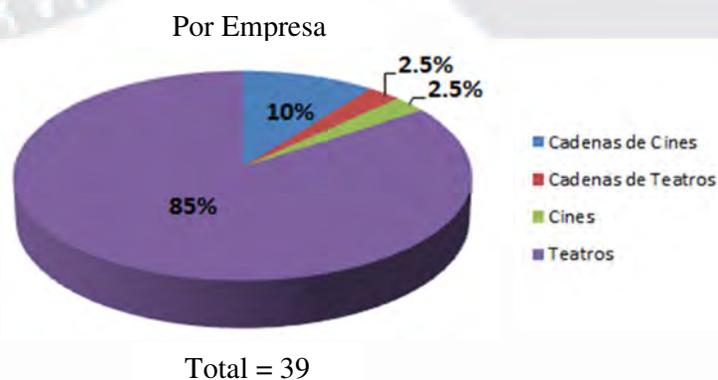


Figura 11. Estructura de la Muestra por Empresa.

Por otro lado, con respecto a la ubicación geográfica de las empresas encuestadas, se obtuvo que el 69% se ubicaron en la ciudad de Lima, mientras que el 31% restante se

ubicaron en provincias, tal cual se muestra en la Tabla 5. El detalle de la ubicación por departamentos se muestra en la Figura 12.

Tabla 5

Ubicación Geográfica de las Empresas Encuestadas

Ubicación geográfica de la Empresa	<i>n</i>
Lima	27
Provincia	12
Total	39

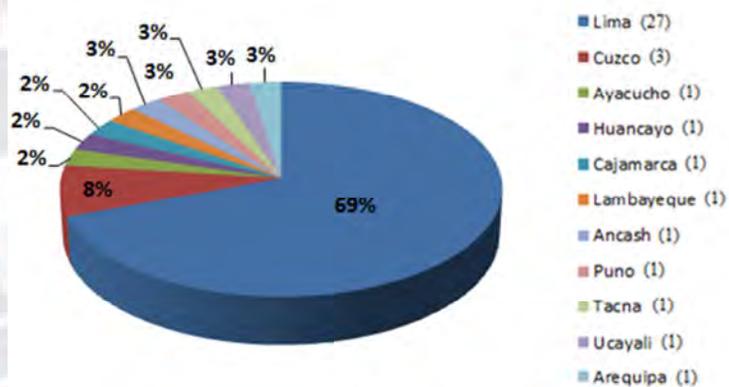


Figura 12. Ubicación Geográfica por Departamentos.

De la misma forma, en la Figura 13 se muestra el detalle de la ubicación geográfica de las empresas encuestadas en el departamento de Lima.

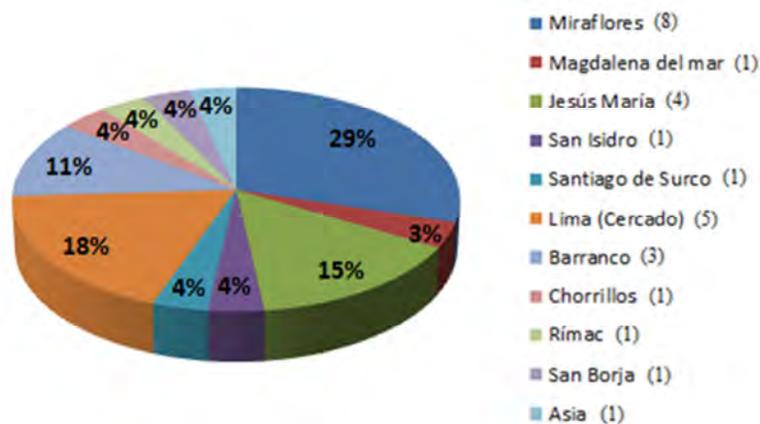


Figura 13. Ubicación Geográfica en el Departamento de Lima.

Asimismo, respecto a los cargos de los participantes que respondieron las encuestas se obtuvo que el 51% ejercían un cargo Gerencial, un 36% tenían el cargo de Administrador, un 8% poseían un puesto de Jefatura y un 5% desempeñaban el cargo de Supervisor, tal y como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Cargos de los participantes de la Encuesta

Cargo	<i>n</i>
Gerentes	20
Administradores	14
Jefes	3
Supervisores	2
Total	39

Respecto al tamaño de la empresa de acuerdo al número de trabajadores, se obtuvo que el 5% de las empresas encuestadas fueron empresas grandes (de 201 a más trabajadores), el 8% fueron empresas medianas (de 51 a 200 trabajadores), el 23% fueron empresas pequeñas (de 11 a 50 trabajadores) y el 64% fueron microempresas (de 1 a 10 trabajadores) tal y como se muestra en la Tabla 7. Con estos resultados se evidencia que las encuestas no fueron enfocadas a un solo tipo de empresa según el número de trabajadores, sino que estuvieron distribuidas a todos los tipos de empresa independientemente de su tamaño. Cabe resaltar que dentro de las empresas consideradas como empresas grandes figuraron el Teatro Municipal de Huaraz y la cadena de cines Cinemark del Perú S.R.L.

Tabla 7

Tamaño de las Empresas participantes de la Encuesta

Tamaño de empresa (Por número de trabajadores)	<i>n</i>
Empresa grande (201 a más)	2
Empresa mediana (51 a 200)	3
Empresa pequeña (11 a 50)	9
Microempresa (1-10)	25
Total	39

De la misma forma, los resultados obtenidos sobre el tiempo de fundación se muestran en la Tabla 8, donde el 46% correspondieron a empresas con más de 20 años de fundación, el 5% fueron empresas entre 16 y 20 años de fundación, el 13% fueron empresas que tuvieron entre 11 y 15 años de fundación, el 21% fueron empresas entre 6 y 10 años de fundación y finalmente el 15% fueron empresas entre 0 y 5 años de fundación. De acuerdo a estos resultados, se observó que las empresas con más de 20 años de fundación fueron 18 teatros, 7 en provincia y 11 en Lima.

Tabla 8

Tiempo de Fundación de las Empresas participantes de la Encuesta

Tiempo de Fundación:	<i>n</i>
Más de 20 años	18
16 a 20 años	2
11 a 15 años	5
6 a 10 años	8
0 a 5 años	6
Total	39

Asimismo las empresas entre 16 y 20 años fueron Cinemark del Perú S.R.L y el Teatro de la Universidad Nacional de Ingeniería. Las empresas con menor tiempo de funcionamiento fueron Movie Time Multicines, el Centro Cultural de la Universidad del Pacífico, Teatro Ensamble, Teatro Escencia, Teatro Lucia y Teatro Mocha Grande, todos con menos de 5 años de funcionamiento.

Un aspecto relevante de la información recabada en la encuesta fue identificar si las empresas contaban con algún SGC. Los resultados fueron que el 38% de las empresas del sector en estudio si contaban con algún SGC y el 62% restante no, tal y como se muestra en la Tabla 9. Cabe resaltar que los participantes respondieron esta pregunta sin intervención ni injerencia del entrevistador con el fin de obtener una información real y objetiva. Las respuestas de las empresas que contaban con un SGC, indicaron que el SGC era propio y solo

para el caso de la empresa Grupo Teatral Casa Darte indicaron que contaban con el ISO 9001.

Tabla 9

Sistema de Gestión de Calidad en las Empresas participantes de la Encuesta

Sistema de Gestión de Calidad	<i>n</i>
Con SGC	15
Sin SGC	24
Total	39

4.2 Test de Validez

La confiabilidad de las preguntas del cuestionario se analizó calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los nueve factores del TQM estudiados. Cabe señalar que el correlativo de las preguntas no guardó el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado.

En la presente investigación se consideró un valor de 0.6 como mínimo aceptable para el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach (Klassen, 2003; Godoy-Izquierdo et al., 2008; Malhotra, 2008). En la Tabla 10 se muestra los resultados del Alfa de Cronbach aplicado a las respuestas del cuestionario de preguntas realizado a los participantes de este estudio. Dichas respuestas fueron clasificadas en una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo).

De acuerdo a los valores obtenidos se observó que todos los factores tuvieron valores por encima de 0.6, excepto el factor control y mejoramiento del proceso (X6), el cual tuvo un valor de 0.563.

Tabla 10

Resultados Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	Número de Preguntas
Alta Gerencia – X1	0.825	5
Planeamiento de la calidad – X2	0.790	3
Auditoria y Evolución de la calidad – X3	0.793	3
Diseño del Producto – X4	0.724	3
Gestión y Calidad del Proveedor – X5	0.657	4
Control y mejoramiento del proceso – X6	0.563	5
Evaluación y Entrenamiento – X7	0.791	4
Círculos de Calidad – X8	0.774	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	0.792	4

Con el fin de identificar que pregunta de este factor produce un menor valor del coeficiente, se calculó el coeficiente de Alfa de Cronbach eliminando una pregunta a la vez y manteniendo las cuatro restantes, de tal forma que se obtuvieron cinco distintos resultados tal y como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

Resultados Alfa de Cronbach en el Factor X6

Control y mejoramiento del proceso – X6	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
X61	0.485
X62	0.433
X63	0.497
X64	0.657
X65	0.460

Según Nunnally y Berstein (1995) en las primeras etapas de una investigación se pueden aplicar correcciones y, si estas sugieren buenos resultados, será válido retirar reactivos de bajas correlaciones y tratar de reducir el error de medición. Por lo tanto, en esta investigación se optó por retirar la pregunta X64 y se logró aumentar la confiabilidad del factor X6 obteniendo un valor de Alfa de Cronbach igual a 0.657. Cabe mencionar que la pregunta X64 fue la siguiente: La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la

Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones). Finalmente, en la Tabla 12 se muestra los resultados del Alfa de Cronbach considerado en la presente investigación.

Tabla 12

Resultados finales Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	Número de Preguntas
Alta Gerencia – X1	0.825	5
Planeamiento de la calidad – X2	0.790	3
Auditoria y Evolución de la calidad – X3	0.793	3
Diseño del Producto – X4	0.724	3
Gestión y Calidad del Proveedor – X5	0.657	4
Control y mejoramiento del proceso – X6	0.657	4
Evaluación y Entrenamiento – X7	0.791	4
Círculos de Calidad – X8	0.774	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X9	0.792	4

4.3 Prueba de Hipótesis

A continuación se muestra los resultados del estudio de la muestra con el fin de seleccionar la prueba de hipótesis adecuada para la presente investigación. Dicho esto se procedió a analizar los valores de las respuestas de las encuestas utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov planteando la siguiente hipótesis:

H_1 : La distribución de la muestra difiere de una distribución normal.

H_0 : La distribución de la muestra no difiere de una distribución normal.

Utilizando el programa de software IBM SPSS Statistics versión 19, se realizó los cálculos y se obtuvo el nivel de significancia mostrado en la Tabla 13.

Tabla 13

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov

Muestra	Sig.
Total (Con SGC y sin SGC)	0.200

Dado que el valor de significancia es mayor que el valor de alfa 0.05, se aceptó la hipótesis nula el cual afirmó que la distribución de la muestra no difiere de una distribución normal.

De la misma forma, para probar el contraste de homogeneidad de varianzas entre los grupos en estudio se utilizó la prueba de Levene planteando la siguiente hipótesis:

H₁: Las varianzas de los grupos analizados son diferentes.

H₀: Las varianzas de los grupos analizados no son diferentes.

Utilizando el programa de software IBM SPSS Statistics versión 19, se realizó los cálculos y se obtuvo el nivel de significancia mostrado en la Tabla 14.

Tabla 14

Prueba de Homogeneidad Levene

Muestra	Sig.
Total (Con SGC y sin SGC)	0.330

Dado que el valor de significancia es mayor que el valor de alfa 0.05, se aceptó la hipótesis nula el cual afirmó que las varianzas de los grupos analizados no son diferentes.

Una vez comprobado la normalidad de la muestra, la homogeneidad de varianzas de los grupos en estudio (con SGC y sin SGC) y el tipo de muestra no relacionada indicado en el capítulo III, se seleccionó de la Tabla 4 la prueba T para muestras independientes. Dicha prueba cumplía con los requisitos de que la muestra provenga de una distribución normal y que las desviaciones estándar de los grupos en estudio sean similares (Moncada, 2005).

Elegida la prueba T para muestras independientes se procedió a su aplicación para validar la hipótesis planteada en la presente investigación, el cual fue:

H₁: Las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros con un SGC tienen diferencias significativas en la percepción de los factores de calidad respecto a las empresas que no tienen un SGC, Perú, 2015.

Para un valor de alfa de 0.05, se consideró que aquellos valores de significancia que fueran menores a 0.05 se aceptará la hipótesis planteada y por el contrario se rechazará la hipótesis para aquellos que fueran mayores a 0.05. Los resultados de la prueba T se muestran de manera resumida en la Tabla 15 y de forma desagregada por factor en el Apéndice H, los cuales mostraron que en ocho factores el valor de significancia fue menor a 0.05, por lo cual se aceptó la hipótesis planteada. En el caso del factor Diseño del Producto se obtuvo un valor mayor a 0.05, por lo cual se rechazó la hipótesis para este factor.

Tabla 15

Resultados de la Prueba T

Factores	Sig. (bilateral)	
	Se ha asumido varianzas iguales	No se ha asumido varianzas iguales
Alta Gerencia - Liderazgo - X1	0.009	0.004
Planeamiento de Calidad - X2	0.015	0.010
Auditoría y Evaluación de la Calidad - X3	0.009	0.004
Diseño del Producto - X4	0.072	0.056
Gestión y Calidad del Proveedor - X5	0.000	0.000
Control y mejoramiento del proceso - X6	0.004	0.002
Educación y Entrenamiento - X7	0.012	0.006
Círculos de Calidad - X8	0.001	0.001
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.001	0.000

Realizado esta prueba, se procedió a comparar los valores promedios entre las empresas que tienen SGC y las que no. En la Tabla 16 se presenta los resultados de los cálculos del valor promedio por cada factor y por cada pregunta específica de toda la muestra. Según esta información los niveles de cumplimiento percibido por cada factor del TQM fueron: (a) 3.97 para Alta Gerencia, (b) 3.83 para Planeamiento de la Calidad, (c) 3.59 para Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) 3.75 para Diseño del Producto, (e) 3.39 para Gestión de la Calidad del Proveedor, (f) 3.89 para Control y Mejoramiento del Proceso,

Tabla 16

Valores Promedios por Factor

Factores	Empresas	Empresas con SGC	Empresas sin SGC
	Encuestados (39)	(15)	(24)
Alta Gerencia - Liderazgo - X1	3.97	4.36	3.72
X11	4.08	4.33	3.92
X12	3.92	4.47	3.58
X13	3.77	4.13	3.54
X14	3.85	4.47	3.46
X15	4.26	4.40	4.08
Planeamiento de Calidad - X2	3.83	4.22	3.58
X21	3.72	4.20	3.42
X22	3.87	4.27	3.63
X23	3.90	4.20	3.71
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X3	3.59	4.09	3.29
X31	3.82	4.20	3.58
X32	3.74	4.20	3.46
X33	3.21	3.87	2.83
Diseño del Producto - X4	3.75	4.04	3.57
X41	3.79	3.93	3.71
X42	3.87	4.20	3.67
X43	3.59	4.00	3.33
Gestión y Calidad del Proveedor - X5	3.39	4.00	3.01
X51	3.18	4.00	2.67
X52	3.46	4.00	3.13
X53	3.85	4.07	3.71
X54	3.08	3.93	2.54
Control y mejoramiento del proceso - X6	3.89	4.23	3.68
X61	3.97	4.20	3.83
X62	4.05	4.33	3.88
X63	4.08	4.40	3.88
X64			
X65	3.46	4.00	3.13
Educación y Entrenamiento - X7	3.59	4.00	3.33
X71	3.10	3.60	2.79
X72	3.62	4.00	3.38
X73	3.90	4.33	3.63
X74	3.74	4.07	3.54
Círculos de Calidad - X8	3.37	3.87	3.06
X81	3.49	3.73	3.33
X82	3.31	3.87	2.96
X83	3.49	3.93	3.21
X84	3.21	3.93	2.75
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	3.35	4.02	2.93
X91	3.28	3.73	3.00
X92	2.82	4.00	2.08
X93	3.72	4.20	3.42
X94	3.56	4.13	3.21
Valor Promedio (Y)	3.64	4.09	3.35

(g) 3.59 para Educación y Entrenamiento, (h) 3.37 para Círculos de la Calidad, y (i) 3.35 para Enfoque hacia la satisfacción del Cliente.

De acuerdo a estos valores, los dos factores con mayor calificación fueron: (a) Alta Gerencia, y (b) Control y Mejoramiento del Proceso, mientras que los de menor calificación fueron Círculos de la Calidad y Enfoque hacia la satisfacción del Cliente. Cabe indicar que los nueve factores presentaron un promedio entre tres y cuatro sobre una escala de Likert con valores del uno al cinco.

Asimismo, los resultados de los valores promedio mostraron que los niveles de cumplimiento por cada factor en las empresas que cuentan con SGC fueron mayores que las empresas que no lo cuentan, lo cual en base a los resultados de la prueba T se comprobó que dichas diferencias fueron estadísticamente significativas en ocho de los factores analizados: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Gestión de la Calidad del Proveedor, (e) Control y Mejoramiento del Proceso, (f) Educación y Entrenamiento, (g) Círculos de la Calidad, y (h) Enfoque hacia la satisfacción del Cliente. Cabe indicar que para las empresas que cuentan con SGC los nueve factores presentaron un promedio entre tres y cinco, siendo predominante los promedios por encima de cuatro. En el caso de las empresas que no cuentan con SGC presentaron un promedio entre dos y cuatro, siendo predominante los promedios por encima de tres.

En la Figura 14 se muestra el comparativo de los resultados obtenidos por factores entre las empresas que cuentan con algún SGC y las que no, donde se observa que las empresas que cuentan con SGC tienen un mayor valor en los nueve factores respecto a las empresas que no lo cuentan. Asimismo se observa que la mayor diferencia se encuentra en el factor Enfoque hacia la satisfacción del Cliente y la menor diferencia en el factor Diseño del Producto. Este último factor señalado es precisamente el que según la prueba T no tiene diferencia significativa. Otro aspecto a observar es que los factores con mayor calificación

tanto para las empresas con y sin SGC fueron: (a) Alta Gerencia y Control, y (b) Mejoramiento del Proceso.

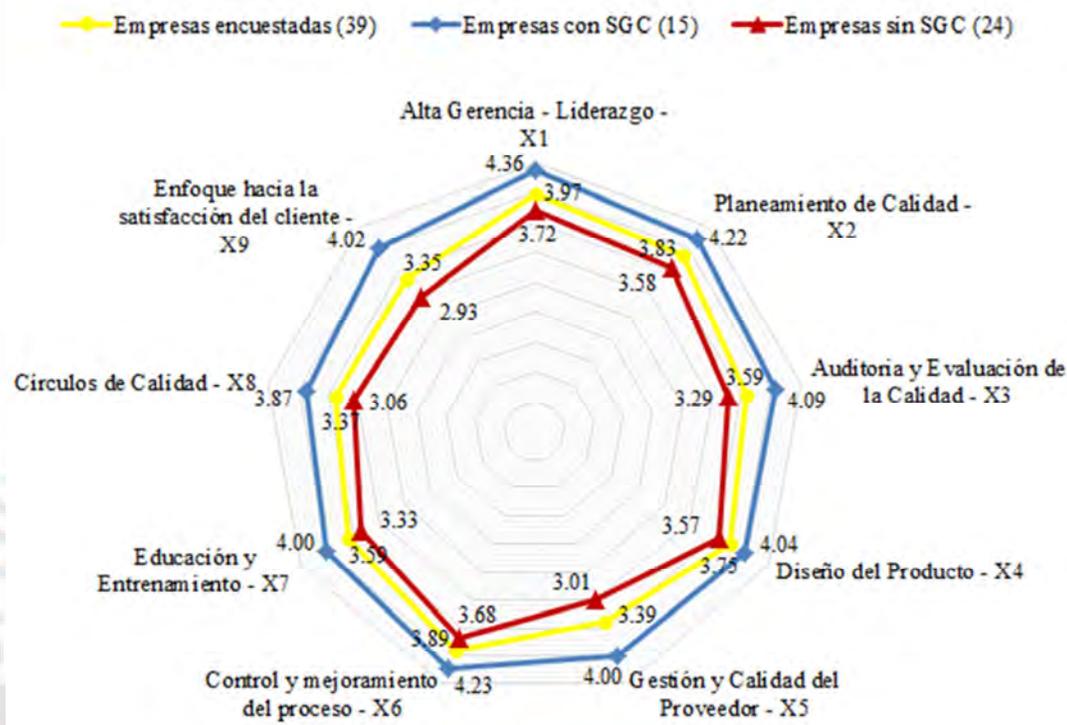


Figura 14. Comparación de Factores en Empresas de Entretenimiento Cines y Teatros con y sin SGC.

Bajo un enfoque de los cuatro bloques del modelo de los nueve factores del TQM, el bloque de Alta Gerencia mostró que el valor promedio obtenido por el factor Alta Gerencia – Liderazgo (X1) ha sido el mayor entre los demás factores estudiados. De este factor, la pregunta relacionada a la búsqueda del éxito de la empresa a largo plazo por parte de la gerencia fue la que presentó mayor valor promedio y a su vez tuvo la menor diferencia entre las empresas que tienen SGC respecto a las que no lo tienen. Estos resultados indicaron que según la percepción de los encuestados posiblemente la Alta gerencia busca el éxito a largo plazo de la empresa independiente si se tiene o no un SGC.

En el caso de los factores Planeamiento de la Calidad (X2) y el de Auditoria y Evaluación de la Calidad (X3), las preguntas acerca de que la empresa involucra a sus

empleados para hacer políticas y planes de calidad y la objetividad de los datos para la toma de decisiones fueron las que presentaron mayores valores promedios y menores diferencias entre las empresas con y sin SGC. Estos resultados indicaron que posiblemente sea indistinto tener un SGC para aquellas empresas que involucran a sus empleados para hacer políticas, planes de calidad y practican la toma de decisiones basados en datos objetivos.

Respecto al factor Diseño del Producto (X4) la diferencia entre los valores promedios de empresas con y sin SGC fueron los que menor valor obtuvieron respecto a los demás factores. Este resultado indicó que posiblemente los aspectos relacionados al diseño del producto presentan prácticas similares entre empresas con y sin SGC. Asimismo, el promedio total de las empresas encuestadas en este factor ocupó el cuarto lugar entre los que obtuvieron mayor valor de los nueve factores estudiados, lo cual indicó que este factor sigue siendo un aspecto relevante en el sector por el tipo de producto final que brinda.

En cuanto al bloque de Proveedores, el cual cuenta con el factor Gestión y Calidad del Proveedor (X5), mostró que la pregunta relacionada a la calidad del producto que los proveedores suministran es la que presentó mayor valor promedio, y a su vez, el que presentó menor diferencia entre las empresas que tienen SGC y las que no lo tienen. Estos resultados indicaron que los proveedores proporcionan productos de calidad independiente si se tiene o no un SGC.

En el caso del bloque de Gestión de Procesos, se encontró que el valor promedio obtenido por el factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6) fue el mayor entre los factores de este bloque. Asimismo, dentro de este bloque las preguntas relacionadas a que la empresa satisface el plazo de entrega de los clientes, la fuerte conciencia de los trabajadores hacia la calidad y que la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad, correspondientes a los factores X6, X7 y X8 respectivamente, tuvieron la menor diferencia entre las empresas con y sin SGC. Estos resultados evidenciaron que en estas preguntas en

particular no se tiene un impacto positivo de un SGC en la calificación dadas por los encuestados.

Por último, el bloque de Clientes con el factor (X9), mostró que la pregunta relacionada a la obtención de información sobre los clientes obtuvo menor diferencia en sus promedios entre las empresas con y sin SGC. Este resultado se corrobora con la diferencia marginal obtenida en esta pregunta, lo cual evidencia que las empresas cuentan con mecanismos de obtención de información de sus clientes independiente si se tiene o no un SGC. Por el contrario, la pregunta relacionada a que la empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años, fue la que presentó la mayor diferencia en valores promedios respecto a las preguntas de los demás factores. Este resultado indicó que si bien se cuenta con mecanismos para obtener información de los clientes, la periodicidad es un aspecto distintivo de las empresas que tienen SGC respecto a los que no lo tienen.

4.4 Resumen

En este capítulo se presentó todos los resultados de los test y pruebas indicados en el Capítulo III. De esta forma, se mostró los resultados finales del Alfa de Cronbach por cada factor, comprobando la consistencia interna de las respuestas obtenidas. Asimismo, se desarrolló el análisis descriptivo de la muestra basados en su estructura, ubicación geográfica, cargos de los participantes, tamaño y tiempo de fundación de las empresas que lo conforman. Se presentó los resultados de las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y Levene verificando que la muestra proviene de una distribución normal, por lo cual se aplicó la prueba T para muestras independientes. Finalmente, se mostró el resultado de esta prueba el cual permitió aceptar la hipótesis del presente estudio y analizar los valores promedios con el fin de entender dichos resultados que deriven a las conclusiones y recomendaciones a desarrollarse en el siguiente Capítulo V.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir de los resultados de la investigación realizada.

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis planteada en la investigación, se concluye que las empresas que conformaron la muestra con SGC sí tienen diferencias significativas en la percepción de ocho de los nueve factores de calidad del modelo aplicado. El factor que no presentó diferencia significativa fue el factor Diseño del Producto.

El propósito de esta investigación fue identificar si las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú con SGC tiene un mayor nivel de cumplimiento de los factores del TQM comparado con aquellas que no tiene un SGC. Al respecto, se concluye que las empresas que conformaron la muestra con SGC sí tienen un mayor nivel de cumplimiento en los factores del TQM respecto a las que no tienen SGC, verificando la existencia de una relación positiva entre un SGC y los factores del TQM estudiados.

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se concluye que las empresas con SGC de la muestra en estudio tienen predominantemente un SGC propio desarrollado e implementado por cada organización. Esto se puede explicar puesto que en el sector no hay una normativa legal que exija implementar un sistema de gestión de calidad certificable. Por otro lado, los factores del TQM con mayor nivel de cumplimiento en las empresas encuestadas fueron: (a) Alta Gerencia, y (b) Control y mejoramiento del proceso. Esto se puede explicar puesto que la Alta Gerencia se enfoca en implementar estrategias que mejoran sus procesos orientados a su operación y crecimiento. En cuanto al Control y mejoramiento del proceso se puede explicar puesto que cuenta con procesos operativos no complejos que les permite atender la demanda actual de su mercado.

En relación al factor de Alta Gerencia - Liderazgo de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas relacionadas a que si la alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de calidad (X14) seguida de la participación de los empleados en la gestión de la calidad por aliento de la alta gerencia (X12) evidenciando el rol de la alta gerencia como autoridad responsable de proveer las condiciones que mejoren los estándares de calidad.

En el caso del factor de Planeamiento de Calidad de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas asociada a las metas específicas que tiene en cuanto a la calidad (X21) seguida de la atención al cumplimiento de las políticas y planes de calidad (X22).

Sobre el factor de Auditoria y Evaluación de la Calidad de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas de benchmarking utilizado por las empresas (X33) seguida de la evaluación regular de las políticas y planes de la calidad (X32). Cabe indicar que a su vez, la pregunta X33 presentó el menor valor promedio en este factor, posiblemente por el escaso nivel de uso de estas prácticas.

Referente al factor de Diseño del Producto de la muestra en estudio, se concluye que no existe una diferencia significativa, a pesar de que las empresas que cuentan con SGC tienen un mayor valor promedio respecto a las empresas que no lo cuentan. En este factor las tres preguntas están relacionadas al diseño del producto (inversión en el diseño del producto

(X41), inclusión de los requerimientos del cliente en el diseño de producto (X42) y métodos para desarrollar el diseño de producto (X43)). Basado en lo indicado en el análisis interno del sector en el capítulo II acerca del producto, el diseño del producto abarca la puesta en escena o exhibición de películas, la categoría de obras o películas, su programación, la selección del público al cual está dirigido, la infraestructura tecnológica y logística necesaria, acuerdos con proveedores para servicios agregados de consumo, entre otros elementos que participan en el servicio de presenciar un espectáculo audio visual de entretenimiento. Estos resultados indicaron que según la percepción de los encuestados posiblemente el Diseño del Producto es considerado por las empresas de la muestra en estudio independiente si se tiene o no un SGC, sin embargo las empresas con SGC tal vez lo desarrollen de una mejor forma, lo cual se evidencia en la mayor diferencia en valores promedio obtenida en la pregunta X43: La empresa tiene un método para desarrollar el diseño de producto.

Respecto al factor de Gestión y Calidad del Proveedor de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas de evaluación de los proveedores y auditorías realizadas (X54) seguida de las relaciones a largo plazo con los proveedores (X51) evidenciando la importancia de la evaluación y control de los proveedores que les permita establecer relaciones de largo plazo.

En relación al factor de Control y mejoramiento del proceso de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas de implementación de controles con eficacia (X65) seguida del buen mantenimiento que reciben los equipos operativos (X63). Cabe indicar que a su vez, ambas preguntas presentaron altos valores

promedios respecto a los demás factores, evidenciando la orientación de las empresas hacia las prácticas de control de operación y mantenimiento.

Sobre el factor de Educación y Entrenamiento de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas de educación y entrenamiento de los empleados en cuanto a la calidad (X71) seguida de las actividades que involucran a los empleados en temas de calidad (X73) evidenciando la preocupación de las empresas en la capacitación de sus empleados en temas de calidad.

En relación al factor de Círculos de Calidad de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas sobre los ahorros obtenidos por la empresa por los círculos de la calidad (X84) seguida de las actividades de círculos de calidad de los empleados (X82). Cabe indicar que estas actividades estuvieron orientadas a aspectos operativos de funcionamiento según lo hallado en el análisis interno del sector.

En relación al factor de Enfoque hacia la satisfacción del cliente de la muestra en estudio, se concluye que existe una diferencia significativa, siendo mayor el nivel de cumplimiento de este factor percibido por las empresas que cuentan con un SGC. Asimismo, la mayor diferencia en sus valores promedios se observó en las preguntas sobre las encuestas que realizan las empresas con respecto a la satisfacción del cliente (X92) seguida de la evaluación general de los requerimientos del cliente (X94).

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados de esta investigación, se recomienda que las empresas de la muestra en estudio que no han implementado ningún SGC, analicen la viabilidad y

conveniencia de implementarlo con la finalidad de lograr mejores niveles de administración de la calidad, cumplir con sus objetivos y desarrollar la mejora continua de sus procesos.

Dado que las empresas de la muestra en estudio con SGC tienen predominantemente un SGC propio, para el caso de las cadenas de cines se recomienda contar con un SGC estándar certificable tales como la norma ISO 9001 con el fin de asegurar y mejorar la calidad en sus procesos. Para el caso de las empresas de la muestra en estudio que no cuenten con recursos económicos suficientes y tengan procesos no complejos, se recomienda desarrollar de manera conjunta e integrada un SGC con características propias del rubro de acuerdo a sus necesidades, que pueda ser implementado, controlado y auditado con el fin de asegurar su cumplimiento.

Dado los resultados obtenidos respecto al factor Diseño del Producto, se recomienda que las empresas de la muestra en estudio busquen métodos innovadores de desarrollo del diseño de producto que involucre la participación de equipos internos de la empresa e incorporen la retroalimentación de los clientes, con el fin de renovarse y diferenciarse ofreciendo un producto final de calidad.

Se recomienda fortalecer la capacitación de los empleados en fundamentos teóricos y uso de herramienta de gestión de calidad con el fin de evolucionar a una cultura de calidad que les permita estar preparados para su aplicación presente o futura en las empresas de la muestra en estudio.

Si bien en los resultados obtenidos respecto a los círculos de calidad son favorables a aquellas empresas de la muestra en estudio que cuentan con SGC, su práctica está enfocada a temas operativos. Por lo tanto se recomienda analizar la factibilidad de ampliar su alcance a otros aspectos del negocio que les permita identificar problemas y oportunidades de mejora con el fin de recomendar soluciones para poder implementarlas posteriormente. Asimismo, se recomienda reforzar su uso y aplicación para mejorar su desempeño, desarrollando

actividades relacionadas a proyectos de calidad con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y compromiso en los empleados, tales como: reuniones de equipo para la identificación de problemas, selección y entendimiento del problema a resolver, identificación y evaluación de sus causas, propuestas de posibles soluciones, desarrollo de un plan de ejecución de la solución, presentación del plan a la alta dirección, evaluación de los resultados de la solución propuesta, optimización de los resultados, entre otros.

5.3 Contribuciones prácticas y teóricas

Al realizar la encuesta de 35 preguntas y comprobar su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, la presente investigación contribuyó a validar el instrumento de los nueve factores del TQM para la muestra en estudio.

Los resultados de la presente investigación contribuyen a la comprensión sobre los beneficios de implementar un SGC como un paso importante hacia el objetivo de una administración de la calidad que permita satisfacer y optimizar los requerimientos de los clientes de las empresas de la muestra en estudio.

La investigación contribuye a la discusión existente en la literatura sobre la relación de un SGC y las prácticas del TQM, sumando a los estudios previos realizados en diversos escenarios internacionales. Asimismo, al ser un estudio local se conlleva a que este tipo de investigaciones se enmarque en la realidad nacional contribuyendo al desarrollo y difusión del sector al que pertenece la muestra analizada.

5.4 Propuesta para futuras investigaciones

Para futuras investigaciones del sector entretenimiento sería interesante ampliar la población con otros rubros tales como museos, casinos, centros de diversión, entre otros; con la finalidad de incrementar la población e intentar obtener un mayor tamaño de muestra que disminuya el porcentaje de error del presente estudio.

Asimismo, al tener una mayor población se propone utilizar una selección de muestra probabilística del tipo estratificado, el cual permitirá obtener representatividad en cada departamento del Perú, superando así el limitante de selección de muestra de la presente investigación.

Por otro lado, al tener una población conformada por empresas con y sin fines de lucro, se propone realizar futuras investigaciones que permitan comparar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en ambos grupos, con el fin de analizar su impacto en el nivel de calidad de las empresas estudiadas.

Adicionalmente, se propone desarrollar futuras investigaciones longitudinales del sector entretenimiento cines y teatros en el Perú, con la finalidad de determinar si dicho sector ha evolucionado o no en cuanto a niveles de calidad.

Referencias

- Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid, España: Paraninfo.
- Apoyo & Asociados Internacionales. (2014). *Actualización de informes de clasificaciones de riesgo de la Primera Emisión del “Primer Programa de Bonos Corporativos Cineplex”*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Actualizaci%C3%B3n%20Informe%20AAI%20-%20Cineplex%20Part%201.pdf>
- Arellano, R. (2014). *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/el-consumidor-marcha-a-su-ritmo/>
- Benzaquen, J. (2013). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Bruce, S., Shaw, K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and Business performance. *The TQM Magazine*, 11(4), 64-73. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8ef54d1e-592f-4cfc-aa93-9a9c4db62f3d%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4201>
- Burs, N., & Grove, S. (2004). *Investigación en enfermería*. Madrid, España: Elsevier.
- Carrasco, J. (2010). *Cine y televisión digital: Manual técnico*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Cervera, J. (2001). *La Transición a las nuevas ISO 9000: 2000 y su implantación*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- Cineplex. (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de
<http://www.bvl.com.pe/eeff/OE3947/20140415124502/MEOE39472013AIA01.PDF>
- Cineworld Group plc. (2015). *Cineworld Cinemas. Corporate Governance*. Recuperado de
<http://www.cineworldplc.com/>
- Class & Asociados S.A. (2015). *Fundamentos de Clasificación de Riesgo CINEPLEX S.A.*
Recuperado de
<http://www.classrating.com/cineplex.pdf>
- Climent, S. (2005). The costs, expenses, bureaucracy and increased productivity for certification in ISO 9000 certified ISO 9000 in the Valencian companies. *European Research Management and Business Economics*, 11(1), 245-259. Recuperado de
<http://search.proquest.com/docview/873619706?accountid=28391>
- Cornejo, R. (2014, 2 de julio). Empresas de Colombia y Chile tienen enorme ventaja respecto al Perú en capacidad de gestión. *Gestión*. Recuperado de
<http://gestion.pe/economia/empresas-colombia-y-chile-tienen-enorme-ventaja-respecto-al-peru-capacidad-gestion-2101906>
- Correa, J., Iral, R., & Rojas, L. (2006). Estudio de potencia de pruebas de homogeneidad de varianza. *Revista Colombiana de Estadística*, 29(1), 57-76. Recuperado de
http://www.emis.de/journals/RCE/V29/V29_1_57CorreaIral.pdf
- Costaguta, R. (2014, 25 de setiembre). Nueva certificación Normas ISO para el Teatro Provincial de Salta. *Nuevo Diario de Salta*. Recuperado de
<http://www.nuevodiariodesalta.com.ar/noticias/12177/nueva-certificacion-normas-iso-para-el-teatro-prov.html>
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid, España: Díaz de Santos.

- D'Alessio, F., Avolio, B., Giuffra, B., Galo, I., & Roselló, C. (2012, Junio). ISO: falta cultura empresarial para masificar las certificaciones. *Strategia*, 26(7). Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3951/3925>
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Delgado, R. (2004). *Iniciación a la probabilidad y la estadística*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Escanciano, C., Fernández, E., & Vásquez, C. (2001). Influence of ISO 9000 Certification on the progress of Spanish industry towards TQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(4), 481-494. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/197677140?accountid=28391>.
- ETC. (1998). *European Theatre Convention*. Recuperado de <http://etc-cte.org/base.php?code=9>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México D.F., México: Cengage Learning.
- Ferrando, M., & Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Foro Económico Mundial (2014). *Índice de Competitividad Global*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#indexId=GCI&economy=PER>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Godoy-Izquierdo, D., Godoy, J., López, I., Martínez, A., Gutiérrez, S., & Vázquez, L. (2008). Propiedades psicométricas de la escala de autoeficacia para el afrontamiento del estrés

- (EAEAE). *Psicothema*, 20(1), 155-165. Recuperado de <http://www.psicothema.com/pdf/3442.pdf>
- González, H. (2012, 04 de julio). Los Beneficios de Implementar ISO 9000. *Instituto para la Calidad*. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/los-beneficios-de-implementar-iso-9000#sthash.53ZeUIWc.dpbs>
- Gotzamani, K., & Tsiotras, G. (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), 1326-1342. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/232363237?accountid=28391>
- Haversjo, T. (2000). The financial effects of ISO 9000 registration for Danish companies. *Managerial Auditing Journal*, 15(2), 47-52. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/274702408?accountid=28391>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Horna, F. (2014, 19 de agosto). Lima concentra el 60% de la oferta de cines en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/lima-concentra-60-oferta-cines-peru-2106060>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Informe Técnico N°03-Agosto 2014. Producto Bruto Interno Trimestral 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbit_2014-iii.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014, Marzo): El 79% del empleo en el Perú es informal. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/inei-79-empleo-peru-informal-2173107>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - Indecopi (2013). *Memoria 2013*. Recuperado de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/publicacionesqs/MEMORIA2013%281%29.pdf>
- Instituto para la Calidad PUCP. (2015). Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/#sthash.Kas2YrIj.dpbs>
- Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control de calidad?: La modalidad japonesa*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Jianlin, W. (2012, 21 de mayo). Un grupo chino compró la segunda cadena de cines de Estados Unidos. *Clarín.com*. Recuperado de http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/chino-compro-primera-cadena-EEUU_0_704329713.html
- Klasen, P. (2003). New TTI instrument reliability studies. *Target Training International*. Recuperado de <http://www.nielsongroup.com/hiringforfit/TriMetrixTTIValidity.pdf>
- Krajewski, L., & Rizman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Lakhal, L. (2014). The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and Organizational Performance. *The Quality Management Journal*, 21(3), 38-48. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/1545632224?accountid=28391>
- Ley 30224. Creación del Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad. Congreso de la República del Perú (2014).

- Magd, H., Kadasah, N., & Curry, A. (2003). ISO 9000 implementation: a study of manufacturing companies in Saudi Arabia. *Managerial Auditing Journal*, 18(4), 313-322. Recuperado de <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu/10.1108/02686900310488258>
- Magd, H., Kadasah, N., & Curry, A. (2003). ISO 9000 and TQM: Are they complementary or contradictory to each other?. *The TQM Magazine*, 15(4), 244. Recuperado de <http://search.proquest.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/docview/227595438?accountid=28391>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Marañón, C. (2012, 21 de abril). Las 10 mejores salas de cine del mundo. *Cinemanía.es*. Recuperado de <http://cinemanía.es/noticias/las-10-mejores-salas-de-cine-del-mundo>.
- Marín, L. (2007). La influencia de la certificación ISO 9000 sobre los resultados: una evidencia empírica en el sector del mueble. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10, 145-176. Recuperado de <http://www.scopus.com/results/citedbyresults.url?sort=plf-f&cite=2-s2.0-84864326260&src>
- Marín, V., & Gimeno, J. (2009). ISO 9000 and the results: a review from the perspective of the reasons that guide the implementation and certification. *Aragoneses Journal of Economics*, 19(2), 367-384. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/921238658?accountid=28391>
- Martínez-Costa, M., Choil, T., Martínez, J., & Martínez-Lorente, A. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27(6), 495-511. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/219509443?accountid=28391>

- Martínez, A., & Martínez, M. (2004). ISO 9000 and TQM: substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(3), 260-276. doi: 10.1100/02656710410522711
- Mc Adam, R., & Jackson, N. (2002). A sectoral study of ISO 9000 and TQM transitions: the UK and Irish brewing sector. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(4), 255-263. doi: 10.1108/09576060210426958
- Ministerio de Cultura. (2011). *Atlas de infraestructura y patrimonio cultural de las Américas: Perú*. Recuperado de http://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2011/12/atlas_pe.pdf.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta.
- Moncada, J. (2005). *Estadística para ciencias del movimiento humano*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Nava, V., & Jiménez, A. (2005). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de Calidad para la mejora continua*. México D.F., México: Noriega.
- Nicolau, J., & Sellers, R. (2002). The stock market's reaction to quality certification: Empirical evidence from Spain. *European Journal of Operational Research*, 142(3), 632-641. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/204141480?accountid=28391>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1995). *Teoría psicométrica*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Organización Internacional de Normalización ISO (2014). *Perú (INDECOPI). Membership.*

Recuperado de

http://www.iso.org/iso/home/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2036

Organización Internacional de Normalización ISO (2005). *Norma ISO 9000.* Recuperado de

http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

Organización Internacional de Normalización ISO (2015). *Norma ISO 9001:2015.*

Recuperado de

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Ortiz, B. (2013, 30 de enero). El cine ahora permite oler y sentir las películas. *El Comercio.*

Recuperado de

<http://elcomercio.pe/luces/cine/cine-ahora-permite-oler-sentir-peliculas-noticia-1530232>

Pineda, M. (2015, 11 de diciembre). Fundación Auditorio y Teatro de Las Palmas de Gran

Canaria renuevan la ISO 9001:2008 y la Q de Calidad Turística. *El Periódico.*

Recuperado de

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/ocio-y-cultura/fundacion-auditorio-teatro-las-palmas-gran-canaria-renuevan-iso-90012008-calidad-turistica-4742550>

Polit, D., & Hungler, B. (2000). *Investigación científica en Ciencias de la Salud:*

principios y métodos. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Portal del Centro de Desarrollo Industrial (2014). *Semana de la Calidad.* Recuperado de

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

Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D., & Mitchell, E. (2000). The impact of ISO 9000 and

TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine*, 12(2), 84. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/227591989?accountid=28391>

- Rahman, S. (2001). A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), 35-49. doi: 10.1108/02656710110364486
- Ramírez, A. (2011, 13 de setiembre). Cinépolis apantalla a India y Brasil. *CNN Expansion.com*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2011/09/13/se-destapan-freneticas-opportunidades>
- Redwood Capital Group (2014). *Cinema Operator Industry*. Recuperado de http://www.redcapgroup.com/media/1035a448-73ff-4295-b83d-6d24aee8a73/Sector%20Reports/2014-05-07_Cinema%20Operator%20Industry%20Report%20May%202014_.pdf
- Roemer, A. (2003). *Enigmas y paradigmas: Una exploración entre el arte y la política pública*. México D.F., México: Universidad Iberoamericana.
- Rojas, K. (2014, 22 de abril). La evolución de la industria del cine en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/evolucion-industria-cine-peru-2095136/3>
- Rojas, K. (2015, 15 de abril). Hay más teatros en cinco distritos de Lima que en el resto del Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/hay-mas-teatros-cinco-distritos-lima-que-resto-peru-2128996>
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Sun, H. & Cheng, T. (2002). Comparing reasons, practices and effects of ISO 9000 certification and TQM implementation in Norwegian SMEs and large firms.

- International Small Business Journal*, 20(4), 421-442. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/235830748?accountid=28391>
- Terlaak, A., & King, A. (2006). The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signaling approach. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60(4), 579. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/230846498?accountid=28391>
- Terziovski, M. (2007). *Building innovation capability in organizations: an international cross case perspective*. Danvers, USA: Imperial College Press.
- Terziovski, M., Samson, D. & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18. doi: 10.1016/S0272-6963(96)00103-9
- UTE. (1990). *Union des Théâtres de l'Europe*. Recuperado de <http://www.union-theatres-europe.eu/UNIQ143250153228966/ute>
- Vargas, C., & Rojas, L. (2010). Validez y confiabilidad del cuestionario "Prácticas de cuidado que realizan consigo mismas las mujeres en el posparto". *Avances en Enfermería*, 18(1), 96-106. Recuperado de <http://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/15659/18162>
- Veer, A., & Keng-Boon, O. (2008). TQM practices and quality management performance. *The TQM Magazine*, 20(6), 636-650. doi: 10.1108/17542730810909383
- Verdoy, P., Mahiques, J., Sagasta, S., & Sirvent, R. (2006). *Manual de control Estadístico de Calidad: Teoría y Aplicaciones*. Castelló de la Plana, España: Universitat Jaume.
- Vergara, J., & Fontalvo, T. (2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Málaga, España: Eumed.
- Vilar, J., Gómez, F., & Monzón, M. (1997). *Las 7 Nuevas Herramientas para la mejora de la Calidad*. Madrid, España: Fundación Confemetal.

Apéndice A: Guía de Entrevista

TEMA: Calidad en las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú

Lugar:.....Fecha:.....Hora:.....

Nombre del entrevistador(a):.....

Nombre del entrevistado(a):.....Edad:.....Género:.....

Empresa a la que pertenece:.....Cargo:.....

Introducción

Como parte del desarrollo de la tesis “Calidad en las empresas del sector de entretenimiento cines y teatros del Perú” realizado por nuestro grupo de estudio perteneciente a CENTRUM Católica, se busca obtener información actualizada acerca del sector en estudio, para ello se ha optado por realizar entrevistas a profesionales referentes del sector con el fin de poder recabar sus puntos de vista, experiencias y/o conocimientos.

Características de la entrevista

La presente entrevista es de carácter confidencial, con una duración aproximada de 30 minutos.

Preguntas

- ¿Cómo evalúa usted la situación actual del sector de entretenimiento cines o teatros del Perú, según corresponda?
- Basado en su experiencia, ¿Cuál cree que ha sido el factor determinante de crecimiento del sector en el Perú?
- Si cuenta con un sistema de gestión de calidad, ¿Cómo evalúa su impacto en su empresa?
- Desde su punto de vista, ¿Cuál cree que debería ser los principales objetivos estratégicos que debería seguir el sector?

- Basado en su experiencia, ¿Qué opina usted acerca de la forma como se vende el producto “Cines” o “Teatros” en el Perú, según corresponda?
- Basado en su experiencia, ¿Cuáles son los principales factores que afectan los precios del producto?
- Dado la actual cantidad de cines o teatros con que cuentan, ¿Cuáles son los principales desafíos para lograr una expansión a otras zonas geográficas del Perú?
- En términos generales, ¿En que se basa la estrategia de promoción y marketing?
- Basado en su experiencia, ¿Cuál es la mayor complejidad en la operación de un cine o teatro, según corresponda?
- Basado en su experiencia, ¿Cómo analiza la situación financiera del sector de cines o teatros en el Perú, según corresponda?
- A su criterio, ¿Cuál es el principal atractivo por el cual nuevos profesionales trabajarían en su empresa?
- Basado en su experiencia, ¿Que tan avanzados e integrados se encuentran los sistemas de información que actualmente cuentan?
- En base a su conocimiento, en el Perú, ¿Se está a la vanguardia de la última tecnología utilizada en el sector?
- De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo visualiza el sector de entretenimiento cines y teatros en el Perú en los próximos 5 años, según corresponda?
- Según su experiencia, ¿Cuál cree que es la debilidad y/o fortaleza que tiene el sector de entretenimiento cines o teatros del Perú, según corresponda, comparado con el mismo sector a nivel internacional?

Apéndice B: Base de Datos de las Empresas que conformaron la Población

N°	Empresas	Número de Empresas	Número de Sedes	Distrito	Departamento
1	Cinemark del Perú S.R.L.	1	10	Surco	Lima
2	Cineplex S.A.	1	25	Miraflores	Lima
3	UVK Multicines	1	9	Surco	Lima
4	Multicines Cinestar	1	14	Lima	Lima
5	Operadora Peruana de Cines S.A.C.	1	3	Santa Anita	Lima
6	Pentarama Inversiones S.A.	1	7	Miraflores	Lima
7	Movie Time Multicines	1	5	Chorrillos	Lima
8	Multicines Plaza Jesús María	1	1	Jesús María	Lima
9	Centro Cultural PUCP	1	1	San Isidro	Lima
10	Alianza Francesa	1	1	Miraflores	Lima
11	Casa Yuyachkani	1	1	Magdalena	Lima
12	Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	1	1	Jesús María	Lima
13	Centro Cultural Maguey	1	1	San Miguel	Lima
14	Centro Cultural Peruano Británico	1	1	Miraflores	Lima
15	Centro Cultural Peruano Japonés	1	1	Cusco	Cusco
16	Centro Qosqo de Arte Nativo	1	1	Jesús María	Lima
17	Cine Teatro Moquegua	1	1	Moquegua	Moquegua
18	Cine Teatro Municipal de Huamanga	1	1	Ayacucho	Ayacucho
19	Ensamble Teatro	1	1	Barranco	Lima
20	Espacio Escencia	1	1	Barranco	Lima
21	Grupo Juglar Artes Escénicas	1	1	Cusco	Cusco
22	Grupo Teatral Casa Dante	1	1	Cusco	Cusco
23	Grupo Teatral Libélula de Jade	1	1	Cusco	Cusco
24	Grupo Teatral Simbiontes	1	1	Cusco	Cusco
25	Grupo Teatral Volar Distinto	1	1	Cusco	Cusco
26	Instituto Cultural Peruano Norteamericano ICPNA	1	2	Lima	Lima
27	La Casa Ida	1	1	Lima	Lima
28	L'anfiteatro	1	1	Barranco	Lima
29	Teatro Ricardo Blume	1	1	Jesús María	Lima
30	Teatro de la Municipalidad de Miraflores	1	1	Miraflores	Lima
31	Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados	1	1	Lima	Lima
32	Teatro Auditorio de Miraflores	1	1	Miraflores	Lima
33	Teatro Auditorium en San Miguel	1	1	San Miguel	Lima
34	Teatro Cajamarca	1	1	Cajamarca	Cajamarca
35	Teatro Canout	1	1	Miraflores	Lima
36	Teatro de la Universidad Nacional de Ingeniería	1	1	Independencia	Lima
37	Teatro del Centro Español del Perú	1	1	Jesús María	Lima
38	Teatro del Pentagonito	1	1	San Borja	Lima
39	Teatro Dos de Mayo de Chiclayo	1	1	Chiclayo	Lambayeque
40	Teatro Julieta	1	1	Miraflores	Lima
41	Teatro La Mueca	1	1	Miraflores	Lima
42	Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza	1	1	Miraflores	Lima
43	Teatro Larco	1	1	Miraflores	Lima
44	Teatro Leguía	1	1	Lima	Lima
45	Teatro Lucía	1	1	Miraflores	Lima
46	Teatro Mario Vargas Llosa	1	1	San Borja	Lima
47	Teatro Marsano	1	1	Miraflores	Lima
48	Teatro Mocha Graña	1	1	Barranco	Lima
49	Teatro Municipal	1	1	Cusco	Cusco
50	Teatro Municipal Alejandra Granda	1	1	Lima	Lima
51	Teatro Municipal de Arequipa	1	1	Arequipa	Arequipa
52	Teatro Municipal de Huaraz	1	1	Huaraz	Ancash
53	Teatro Municipal de Lima	1	1	Lima	Lima
54	Teatro Municipal de Pucallpa	1	1	Ucayali	Ucayali
55	Teatro Municipal de Puno	1	1	Puno	Puno
56	Teatro Municipal de Tacna	1	1	Tacna	Tacna
57	Teatro Municipal de Trujillo	1	1	Trujillo	La Libertad
58	Gran Teatro Nacional	1	1	San Borja	Lima
59	Teatro Municipal del Callao Alejandro Granda Relayza	1	1	Callao	Callao
60	Teatro Municipal Félix Castro Chávez	1	1	Amazonas	Amazonas
61	Teatro Rimac de Asia	1	1	Asia	Lima
62	Teatro Segura	1	1	Lima	Lima
Total general		62	129		

N°	Dirección	Contacto	Teléfono	Correo Electrónico
1	Av. Javier Prado Este 4200	Maritza Dulanto	(01) 4373707	mdulanto@cinemark-peru.com
2	Av. Santa Cruz 814	Violeta Ramos	(01) 997541042	akazar@cineplanet.com.pe
3	Calle Monterrey 258 4to Nivel	Patricia Milton	(01) 3722050	caminos@uvknmulticines.com
4	Jirón de la Unión 780	Juan Herrera	(01) 4263547	jherrera@cinestar.com.pe
5	Av. Carretera central 111	Carlos Manuel Diaz	(01) 6283607	carlos.manuel@cinapolis.com
6	Jr. Jose Pardo 121	Julio Garcia	(01) 3137000	Jgarcia@cinerama.com.pe
7	Av. Alameda con Av. San Marco	Juan Herrera	(01) 4263547	jherrera@cinestar.com.pe
8	Centro Comercial Plaza Jesus Maria 4to Nivel	Carlos Contreras	(01) 3306721	cbcontreras@plazajesusmaria.com
9	Av. Camino Real 1075	Edgar Saba	(01) 6161616	culpucp@pucp.edu.pe
10	Av. Arequipa 4595	Becky Rodriguez	(01) 6108000	informes@alianzafrancesa.org.pe
11	Calle Tacna 363	Miguel Rubio	(01) 2634484	yuyachkani@yuyachkani.org
12	Av. Gregorio Escobedo 803	Juan Kanashiro	(01) 5187500	cultura@apj.org.pe
13	Jr. San Martin 600	-	(01) 2635118	informes@magueyteatro.org
14	Jr. Bellavista 531	-	(01) 4471135	culbri@acpb.edu.pe
15	Av. Sol 872	Victor Salazar	(084) 220179	centroqosqo@hotmail.com
16	Av. Salaverry 2020	-	(01) 2190100	-
17	Calle Moquegua 315	Mario Villegas	(053) 461169	-
18	Portal Municipal 44	Amilcar Huancahuari	(066) 311723	alcaldia@munihuamanga.gob.pe
19	Av. Bolognesi 397	Sergio Galliani	(01) 2488459	infotalleres@teatroensamble.com.pe
20	Av. Grau 071	Oscar A. Romero	(01) 2666414	espacioteatroesencia@gmail.com
21	Pasaje Tipón G-12	Hugo Salazar	(084) 233758	ejuglarcusco@gmail.com
22	Av. Asociación I-15	Mauricio Rueda	(084) 773474	casadarte.grupo@gmail.com
23	Calle Comercio L-13	Erwin Ranfis	(01) 984304558	libeluladejade@gmail.com
24	Cusco	Augusto Navarro	-	augustonavarro@yahoo.es
25	Calle Pampa de la Alianza 456	Miguel Angel Pimentel	(084) 262581	volardistinto@gmail.com
26	Jr. Cusco 446	Fernando Torres	(01) 7067000	florres@icpna.edu.pe
27	Av. Nicolas de Pierola 767	Pastor Sanchez	(01) 996493588	-
28	Prolongación San Martin 201	Julio Wilson	(01) 2473443	lanfiteatro@hotmail.com
29	Jr. Huiracocha 2160	-	(01) 4627209	cftaranwa@gmail.com
30	Av. Larco 400	Rocio Andrade	(01) 617 7272	cultura@miraflores.gob.pe
31	Jr. Ica 323	-	(01) 4280432	aaaasociacion@yahoo.com
32	Av. Larco 1150	Jorge Moncada	(01) 4478185	-
33	Jr. José Olaya s/n	Guillermo Espinoza	-	guille-ing@hotmail.com
34	Esquina Calles Junin y Arequipa	-	(076) 362601	cajamarca@micultura.gob.pe
35	Av. Petit Thouars 4550	Efrain Aguilar	(01) 4225373	hacowin@teatrocanout.com.pe
36	Av. Tupac Amaru 280	Leonor Zegarra	(01) 3826565	teatro@uni.edu.pe
37	Av. Salaverry 1910	Juan Manuel Aguilar	(01) 4717206	-
38	Cuartel General del Ejercito	Ivan Soto	(01) 5937654	-
39	Calle Alfredo Lapoint 909	Victor Castañeda	(074) 233691	vcastaneda@sbch.gob.pe
40	Pasaje Porta 132	Lucho Caceres	(01) 4440135	-
41	Jr. Bellavista 219	Eduardo Pavlovsky	(01) 2431111	-
42	Malecón de la Reserva 610 local 211	Tobias Nieto	(01) 6206400	info@laplazaisil.com
43	Av. Larco 1036	Gianfranco Brero	(01) 2480567	-
44	Av. Arequipa 842	Santiago Silva	-	sugerencias@conciertosperu.com.pe
45	Jr. Bellavista 512	Carlos Bernasconi	(01) 7028424	-
46	Av. De la Poesía 160	Ramon Mujica	(01) 5136900	imagen@bnp.gob.pe
47	Av. General Suarez 409	Oswaldo Catone	(01) 4457347	-
48	Av. Saenz Peña 107	Juanita Tamawiecki	(01) 2476292	contacto@mochagrana.com.pe
49	Calle Mesón de la Estrella 149	Rolando Pedraza	(084) 231847	-
50	Jr. Pedro Ruiz 251	Maria Lorenza	(01) 2016411	mvallejo@municallao.gob.pe
51	Calle Mercaderes 239	Luis Zevallos	(054) 219020	munidearequipa@gmail.com
52	Esq. Jr. 28 de Julio y Av. Luzuriaga	Gilber Garcia	(043) 221065	-
53	Jr. Ica 377	Pedro Alayza	(01) 3151300	teatros municipales@muni lima.gob.pe
54	Jr. Inmaculada s/n	Victor Revilla	(046) 591412	sgrrh@municportillo.gob.pe
55	Esquina Jr. Arequipa con Jr. Deza	Julio Vilca	(051) 351019	webmaster@muni puno.gob.pe
56	Pasaje Calderón de la Barca y 2 de Mayo	-	(052) 411716	educacion@munitacna.gob.pe
57	Jirón Bolívar 573	-	(044) 420389	-
58	Av. Javier Prado Este 2225	-	(01) 7153659	Gran Teatro Nacional@GranTeatroNac
59	Jr. Pedro Ruiz Gallo (antes Calle Teatro) s/n	-	(01) 993002640	-
60	Esquina Jirón Amazonas con Jirón Ortiz Arrieta	Manuel Escobedo	(041) 477002	mescobedo@municachapoyas.gob.pe
61	Boulevard de Asia	Christian Thorsen	(01) 2222504	Cthorsen@rimac.com.pe
62	Jr. Huancavelica 265	Ricardo Orozco	(01) 4267189	teatros municipales@muni lima.gob.pe

Apéndice C: Formato de Autorización



Surco, martes, 20 de mayo de 2014

A QUIEN CORRESPONDA

De mi consideración :

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

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

MENDOZA VALENZUELA, MAYRA KARINA	42288000
VARGAS VILLAVICENCIO, IGOR ALONSO	10316326
ORONCOY MEDRANO, ORLANDO	10874325
AQUINO CASTRO, DONNY ROBERTO	41034725

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

Atentamente,



DANIEL GUEVARA SANCHEZ
 Coordinador Tesis
 CENTRUM Católica

Apéndice D: Preguntas de la Encuesta por Factor

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

Apéndice E: Acuerdo de Servicio



Miércoles, 26 de octubre del 2014

Atención:

Grupo 05 MBAG 69

Estimado Grupo 05 MBAG 69:

La presente es para saludarles y remitirles la cotización para el desarrollo de las entrevistas solicitadas para las 62 empresas del sector entretenimiento cines y teatros del Perú con ejecución del "Cuestionario sobre la Implementación de la Calidad en la Empresa" proporcionado por el Grupo 05 MBAG 69.

Premisas del trabajo:

- Método de Entrevista: Telefónico.
- Metodología: CATI
- Muestreo: Dado el tamaño de la población proporcionado, se llamará al 100% de sus elementos.
- Fuente de Información: La Base de datos fuente para realizar la encuesta telefónica será proporcionado por el Grupo 05 MBAG 69.
- Persona de Contacto que podría responder la encuesta: Ejecutivos con jerarquía suficiente (Gerentes, jefes, administradores o supervisores) de acuerdo a la base de datos de la población proporcionada.
- Método de entrevista: Se realizará la gestión de llamadas telefónicas a los contactos de la base de datos de la población; previa autorización de la persona de contacto solicitada a través de un correo electrónico del dominio pucp.pe con la carta de autorización de CENTRUM Católica.
- Entregable del servicio contratado: Tabla en excel con la recopilación de todas las respuestas obtenidas en las encuestas telefónicas.
- Fecha de inicio del servicio: 02/11/2014



- o Fecha de finalización del servicio: 30/06/2015
- o Personal de gestión Operativa: Se dispondrá de dos (02) empleados con experiencia en el rubro de centros de contacto y encuestas telefónicas para la realización del servicio contratado.
- o Código de Ética: Alfavía sigue el código de ética de Encuestas de ESOMAR, que es la principal organización mundial de Investigadoras de Mercado y la LPD (Ley de Privacidad de Datos Personales)
- o Costo: S/. 3,131 + IGV.

La firma de la cotización por nuestra parte y la firma de la cotización por parte del Grupo 05 MBAG 69 confirman la decisión de trabajar en conjunto y por ende se reafirma como contrato de trabajo todos los aspectos de la presente cotización.

Sin otro particular, te saluda atentamente,

Javier Ramos Pérez
Gerente General
Análisis y Decisiones Estratégicas S.A.C.

Igor Alonso Vargas Villavicencio
Grupo 05 MBAG 69

Donny Roberto Aquino Castro
Grupo 05 MBAG 69

Mayra Karina Mendoza Valenzuela
Grupo 05 MBAG 69

Orlando Oroncoy Medrano
Grupo 05 MBAG 69

Apéndice F: Base de Datos de las Empresas que conformaron la Muestra

N°	Empresa	Técnica de encuesta	Distrito	Departamento
1	Alianza Francesa	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
2	Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
3	Casa Yuyachkani	Encuesta Telefónica	Magdalena del Mar	Lima
4	Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	Encuesta Telefónica	Jesus María	Lima
5	Centro Cultural Peruano Japonés	Encuesta Telefónica	Jesus María	Lima
6	Centro Cultural PUCP	Encuesta Telefónica	San Isidro	Lima
7	Centro Qosqo de Arte Nativo	Encuesta Telefónica	Cusco	Cusco
8	Cine Teatro Municipal de Huamanga	Encuesta Telefónica	Huamanga	Ayacucho
9	Cinemark del Perú S.R.L.	Encuesta Electrónica	Surco	Lima
10	Cineplex S.A.	Encuesta Telefónica	Cercado de Lima	Lima
11	Ensamble Teatro	Encuesta Telefónica	Barranco	Lima
12	Espacio Escencia	Encuesta Telefónica	La Molina	Lima
13	Grupo Teatral Casa Darte	Encuesta Telefónica	Huancayo	Junin
14	Grupo Teatral Libélula de Jade	Encuesta Telefónica	Cusco	Cusco
15	Grupo Teatral Simbiontes	Encuesta Telefónica	Cusco	Cusco
16	Instituto Cultural Peruano Norteamericano ICPNA	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
17	Movie Time Multicines	Encuesta Telefónica	Lima	Lima
18	Multicines Cinestar	Encuesta Telefónica	Lima	Lima
19	Multicines Plaza Jesús María	Encuesta Telefónica	Jesus María	Lima
20	Teatro Cajamarca	Encuesta Telefónica	Cajamarca	Cajamarca
21	Teatro Canout	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
22	Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados	Encuesta Telefónica	Cercado de Lima	Lima
23	Teatro de la Municipalidad de Miraflores	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
24	Teatro de la Universidad Nacional de Ingeniería	Encuesta Telefónica	Rimac	Lima
25	Teatro del Centro Español del Perú	Encuesta Telefónica	Jesus María	Lima
26	Teatro Dos de Mayo de Chiclayo	Encuesta Telefónica	Chiclayo	Lambayeque
27	Teatro Lucia	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
28	Teatro Mario Vargas Llosa	Encuesta Telefónica	San Borja	Lima
29	Teatro Municipal de Huaraz	Encuesta Telefónica	Huaraz	Ancash
30	Teatro Municipal de Puno	Encuesta Telefónica	Puno	Puno
31	Teatro Municipal de Tacna	Encuesta Telefónica	Tacna	Tacna
32	Teatro Municipal de Pucallpa	Encuesta Telefónica	Pucallpa	Ucayali
33	Teatro Rimac de Asia	Encuesta Telefónica	Asía	Lima
34	Teatro Segura	Encuesta Presencial	Cercado de Lima	Lima
35	Teatro Auditorio de Miraflores	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima
36	Casa Cultural Mocha Graña	Encuesta Electrónica	Barranco	Lima
37	Teatro Municipal de Arequipa	Encuesta Telefónica	Arequipa	Arequipa
38	Teatro Municipal de Lima	Encuesta Telefónica	Cercado de Lima	Lima
39	Teatro Julieta	Encuesta Telefónica	Miraflores	Lima

N°	Contacto	Teléfono	Correo Electrónico
1	Coraliz Fernandez	6108000 anexo 134	c.fernandez@alianzafrancesa.org.pe
2	Antonio Lopez	4451050	contabilidadplan9@gmail.com
3	Teresa Ralli	2634484	yuyachkani@yuyachkani.org
4	Paola Rojas Acosta	2190100 anexo 2564	gruposteatro@up.edu.pe
5	Paul Aniya	5187450 anexo 1035	gerencia@apj.org.pe
6	Edgar Saba	6161616	-
7	Adolfo Bustos Loayza	84227901	centroqsqo@hotmail.com
8	Luis Martínez	66311723 anexo 2010	kincharlee@hotmail.com
9	Diana Lopez	4373707	dvlopez@cinemark-peru.com
10	Carla Migone	6194400 anexo 131	cmigone@cinplanet.com.pe
11	Cynthia Álvarez	2488459	-
12	Gerardo Fernandez	2666414	espacioteatroesencia@gmail.com
13	Mauricio Rueda	984836525	casadarte.grupo@gmail.com
14	Adela Mosanapon	984304558	erwinranfis@gmail.com
15	Augusto Navarro	84246877	simbiontesperu@yahoo.es
16	Patricia Castañeda	4369606 Anexo 9122	pcastaneda@icpna.edu.pe
17	Juan Herrera	2486681	-
18	Mario Hernandez	2257698	-
19	Christian Contreras Pinto	3306721	cbcontreras@plazajesusmaria.com
20	Hector Marreros	76362601	-
21	Violeta Segura	2213962	rvsa04@hotmail.com
22	Omar Del Águila De Cárdenas	4280432	aaaasociacion@gmail.com
23	Bruno Chacarelli	6177265	cultura@miraflores.gob.pe
24	Leonor Zegarra Ramírez	3826565	leonor@uni.edu.pe
25	Cecilia Aguilar	4717206	centroespañoldeperu@yahoo.es
26	Roxana Torres	74233691 Anexo 219	beneficienciasbch@sbch.gob.pe
27	Julio Gabriel Paz Pinatte	7028424	erickaguirree29@gmail.com
28	Pedro Revoredo	5136900 Anexo 7187	imagen@bnp.gob.pe
29	Gilber Garcia	43221065	-
30	Leon Quispe Huaranca	*275331	lulagob2@hotmail.com
31	Doris Solis	952840789	fcarita@munitacna.gob.pe
32	Jorge Gutierrez Pagan	*473666	sgrrh@municportillo.gob.pe
33	Christian Thorsen	2222504	-
34	Giancarlos Fernández	949026084	clubdeteatroperuano@gmail.com
35	Jorge Moncada Arias	4478185	informes@arlequinteatroarte.com
36	Raúl Loayza - Espichán	993478507	loayzaespichan@outlook.com
37	Arturo Alvarez Luna	959837943	alvarezlunaj@gmail.com
38	Carmen Bravo	6321300 Anexo 1718	cbravot@munlima.gob.pe
39	Delia Cerpa	4440135	teatrojulieta@yahoo.es

Apéndice G: Respuestas obtenidas en la Encuesta

N°	Empresa	¿Cuántos Trabajadores tiene?	Su cargo es	¿En que tipo de empresa trabaja?	¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?
1	Alianza Francesa	1 a 10	Supervisor	Entretenimiento Teatro	Más de 20
2	Asociación Cultural Drama Teatro La Plaza	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	11-15
3	Casa Yuyachkani	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
4	Centro Cultural de la Universidad del Pacífico	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	0 - 5
5	Centro Cultural Peruano Japones	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
6	Centro Cultural PUCP	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
7	Centro Qosqo de Arte Nativo	51 a 200	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
8	Cine Teatro Municipal de Huamanga	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
9	Cinemark del Perú S.R.L.	201 a más	Gerente	Entretenimiento Cine	16 - 20
10	Cineplex S.A.	51 a 200	Administrador	Entretenimiento Cine	11-15
11	Ensamble Teatro	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	0 - 5
12	Espacio Escencia	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	0 - 5
13	Grupo Teatral Casa Dart	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	06-10
14	Grupo Teatral Libélula de Jade	11 a 50	Gerente	Entretenimiento Teatro	06-10
15	Grupo Teatral Simbiontes	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	11-15
16	Instituto Cultural Peruano Norteamericano ICPNA	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
17	Movie Time Multicines	11 a 50	Gerente	Entretenimiento Cine	0 - 5
18	Multicines Cinestar	11 a 50	Administrador	Entretenimiento Cine	11-15
19	Multicines Plaza Jesús María	11 a 50	Jefe	Entretenimiento Cine	11-15
20	Teatro Cajamarca	11 a 50	Gerente	Entretenimiento Teatro	06-10
21	Teatro Canout	11 a 50	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
22	Teatro de la Asociación de Artistas Aficionados	11 a 50	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
23	Teatro de la Municipalidad de Miraflores	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
24	Teatro de la Universidad Nacional de Ingeniería	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	16 - 20
25	Teatro del Centro Español del Perú	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	06-10
26	Teatro Dos de Mayo de Chiclayo	1 a 10	Jefe	Entretenimiento Teatro	Más de 20
27	Teatro Lucia	1 a 10	Supervisor	Entretenimiento Teatro	0 - 5
28	Teatro Mario Vargas Llosa	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	06-10
29	Teatro Municipal de Huaraz	201 a más	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
30	Teatro Municipal de Puno	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
31	Teatro Municipal de Tacna	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
32	Teatro Municipal de Pucallpa	1 a 10	Jefe	Entretenimiento Teatro	06-10
33	Teatro Rimac de Asia	11 a 50	Gerente	Entretenimiento Teatro	06-10
34	Teatro Segura	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
35	Teatro Auditorio de Miraflores	1 a 10	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
36	Casa Cultural Mocha Graña	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	0 - 5
37	Teatro Municipal de Arequipa	11 a 50	Administrador	Entretenimiento Teatro	Más de 20
38	Teatro Municipal de Lima	51 a 200	Gerente	Entretenimiento Teatro	Más de 20
39	Teatro Julieta	1 a 10	Gerente	Entretenimiento Teatro	06-10

N°	Su empresa ¿cuenta con un SGC?	Indique qué SGC cuenta su empresa	Indique el tiempo que su empresa cuenta con SGC	X65	X81	X33	X72	X21	X12	X52	X14	X92	X93	X73	X62	X51	X15
1	No	-	-	4	3	2	3	4	5	3	3	1	3	2	4	2	4
2	No	-	-	3	4	5	4	5	5	5	5	1	4	5	4	2	5
3	No	-	-	4	3	3	3	4	4	3	4	1	1	3	4	3	5
4	Si	Propietario	De 1 a 3 años	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	No	-	-	3	3	2	2	2	3	3	5	3	5	4	5	4	5
6	No	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2
7	No	-	-	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	1	4
8	Si	Propietario	De 8 a más años	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
9	Si	Propietario	De 8 a más años	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4
10	Si	Propietario	De 8 a más años	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
11	No	-	-	3	4	2	4	2	4	4	4	1	4	4	4	1	5
12	Si	Propietario	De 1 a 3 años	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	Si	ISO	De 1 a 3 años	4	3	3	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
14	Si	Propietario	De 1 a 3 años	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
15	No	-	-	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	1	5
16	Si	Propietario	De 4 a 7 años	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
17	Si	Propietario	De 1 a 3 años	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	Si	Propietario	De 8 a más años	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
19	No	-	-	3	4	5	2	4	3	3	3	1	1	2	4	2	4
20	No	-	-	3	4	3	2	4	4	2	3	3	3	2	4	2	4
21	No	-	-	4	5	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4
22	No	-	-	3	3	3	4	4	3	3	3	3	5	5	5	3	5
23	No	-	-	3	3	4	2	4	3	3	3	1	4	4	1	3	5
24	Si	Propietario	De 1 a 3 años	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	5	3	4
25	No	-	-	4	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4
26	No	-	-	3	4	1	3	3	4	3	4	1	1	4	4	4	5
27	Si	Propietario	De 1 a 3 años	5	4	4	5	4	5	3	5	1	5	5	5	5	4
28	No	-	-	3	5	3	5	3	1	3	4	5	5	5	5	2	2
29	No	-	-	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
30	Si	Propietario	De 1 a 3 años	4	3	4	3	3	4	3	5	5	3	3	5	3	5
31	Si	Propietario	De 8 a más años	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
32	No	-	-	2	3	2	4	4	4	2	2	1	2	3	2	1	4
33	No	-	-	4	3	2	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4
34	Si	Propietario	De 1 a 3 años	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
35	No	-	-	1	1	1	4	1	4	4	3	1	5	4	4	1	4
36	No	-	-	3	3	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	5
37	No	-	-	2	4	2	5	3	3	2	1	2	3	4	3	5	5
38	No	-	-	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4
39	No	-	-	4	3	1	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3

N°	X53	X61	X84	X71	X91	X63	X11	X31	X32	X94	X83	X82	X22	X64	X13	X74	X42	X41	X23	X54	X43
1	4	5	1	3	1	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	4	1	3
2	5	5	5	3	1	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5
3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	4	1	4	1	4	4	3	4	4	3	3
4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	3	1	5	5	3	3	3	3	2	1	3	1	1	4	4	3	3	3	3
6	3	2	1	1	1	4	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1
7	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4
8	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5
9	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
11	4	3	1	2	1	3	4	2	3	2	4	4	4	2	2	3	2	2	3	1	2
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4
13	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4
14	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5
15	3	5	3	4	3	4	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5
16	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4
19	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	3
20	4	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	4	3	3
21	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4
22	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	4	1	5	5	5	5	5	5	5
23	5	4	3	1	4	2	3	4	2	2	2	2	4	1	4	2	4	3	4	3	4
24	3	4	4	4	3	5	3	4	5	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	3	3
25	4	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	2	3	1	3	2	3	5	3	1	3
26	4	3	1	3	1	4	4	1	1	1	2	3	3	1	3	4	4	3	3	1	3
27	4	5	3	4	3	5	5	3	3	3	4	3	5	1	4	5	5	4	4	3	3
28	3	4	4	1	5	2	2	4	2	4	3	3	3	3	3	5	4	4	2	1	2
29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4
30	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	1	5	2	4	4	5	5	3
31	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	2
32	2	1	1	1	2	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4
33	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3
34	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	3	5	5	4	4	5
35	4	5	1	4	1	4	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	1	4	4	4	1
36	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	3	3	5	3	5	3	4	4	4	2	4
38	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	2	4	5	4	5	5	3	4
39	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	1	3	3	4	4	3	1	3

Apéndice H: Prueba T por Factor del TQM

Factores	Sig. (bilateral)	
	Se ha asumido varianzas iguales	No se ha asumido varianzas iguales
Alta Gerencia - Liderazgo - X1	0.009	0.004
X11	0.133	0.101
X12	0.006	0.002
X13	0.122	0.082
X14	0.002	0.000
X15	0.374	0.314
Planeamiento de Calidad - X2	0.015	0.010
X21	0.018	0.015
X22	0.033	0.022
X23	0.124	0.113
Auditoria y Evaluación de la Calidad - X3	0.009	0.004
X31	0.059	0.037
X32	0.025	0.013
X33	0.007	0.002
Diseño del Producto - X4	0.072	0.056
X41	0.400	0.379
X42	0.088	0.071
X43	0.057	0.049
Gestión y Calidad del Proveedor - X5	0.000	0.000
X51	0.000	0.000
X52	0.003	0.003
X53	0.126	0.107
X54	0.000	0.000
Control y mejoramiento del proceso - X6	0.004	0.002
X61	0.206	0.153
X62	0.118	0.111
X63	0.038	0.021
X64		
X65	0.002	0.001
Educación y Entrenamiento - X7	0.012	0.006
X71	0.023	0.015
X72	0.075	0.057
X73	0.028	0.014
X74	0.128	0.110
Círculos de Calidad - X8	0.001	0.001
X81	0.227	0.237
X82	0.007	0.005
X83	0.017	0.008
X84	0.001	0.000
Enfoque hacia la satisfacción del cliente - X9	0.001	0.000
X91	0.086	0.039
X92	0.000	0.000
X93	0.048	0.024
X94	0.014	0.005