

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



Calidad en el Sector Financiero-Banca del Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Jorge Enrique Jiménez Bermeo

Francisco Javier León Florián

Nelson José Parihuaman Jiménez

Félix Wilmer Susano Obregón

Asesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, enero de 2016

Dedicatoria

A Dios porque me dio fortaleza en cada paso, a mis hijos que son mi luz y mi fuerza en cada paso que doy, a mi Madre por ser un ejemplo de vida, y a mi dulce compañera por su apoyo indesmayable, les dedico mi esfuerzo y trabajo puesto en la realización de esta tesis.

Francisco León

A mi madre, por su apoyo, consejos, motivación constante y sobre todo por su amor. A mi esposa, por estar siempre a mi lado, brindándome todo su amor, entrega, dedicación, comprensión y paciencia durante estos años de mi vida, profesional. A mis hijos por ser la alegría y razón de mi vida.

A mi hijo, por ser el centro de mi inspiración y mi constante aliento en la vida, a mi madre por su apoyo inquebrantable en la persecución de mis logros y por su amor incondicional.

Wilmer Susano.

Nelson Parihuaman.

A mis hijas y mi esposa por ser el norte y la eterna motivación en cada paso que doy, gracias por su paciencia y amor. A mi Madre por las enseñanzas, su firme ejemplo de vida y por el soporte constante en el caminar de la vida.

Jorge Jiménez.

Agradecimientos

El presente trabajo va dirigido con una gran expresión de gratitud a mis maestros que, con nobleza, convicción y sabiduría vertieron su conocimiento magistral a cada uno de nosotros.

Agradecer a CENTRUM Católica por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia única que nos ha permitido fortalecer nuestro conocimiento y habilidades convirtiéndonos en solidos pilares de aporte a nuestras empresas y a nuestras familias. De igual manera agradecer a nuestro asesor Profesor Jorge Benzaquen por su excelente guía, apoyo y disponibilidad lo cual ha hecho que nuestra tesis sea una realidad.

Agradecer también a nuestra promoción, quienes desde el primer día supimos cultivar una unión indescriptible que nos llevó a ser hoy, grandes amigos y grandes pensadores, que con el ejemplo de nuestra alma mater CENTRUM, sabremos liderar nuestras vidas, nuestro País y finalmente transmitir todo lo aprendido, dejando como una herencia valiosa a nuestros seguidores.

Resumen Ejecutivo

El sector financiero del Perú es crítico para el desarrollo económico nacional, ya que cumple con la función vital de traspasar fondos de las unidades superavitarias o ahorradoras a las unidades deficitarias. Sector del cual actualmente se desconoce su nivel de calidad, siendo esencial brindar servicios a clientes que cada año son más exigentes y mejor informados. En esto radica la importancia de esta investigación, que no solo permitió conocer cuál es el nivel de calidad que tienen las instituciones financieras del Perú, sino también identificar si existe diferencias significativas en el nivel de calidad entre las empresas del sector financiero que tienen un SGC con ISO 9001 y las que no cuentan con este estándar de calidad.

Se presenta una investigación con un alcance descriptivo y explicativo, y un enfoque cuantitativo, al buscar establecer si hay o no relación entre la variable independiente y la dependiente. Donde la calidad se está midiendo a través de nueve factores, que fueron definidos por Benzaquen (2013): (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño de Productos, (e) Gestión de la Calidad de los Proveedores, (f) Control y Mejoramiento de Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Utilizando el cuestionario TQM se encuestó a una muestra de 185 agencias que pertenecen a 37 instituciones financieras, a partir de una población de 3,203 agencias, entre las que se incluye a la banca múltiple, las cajas municipales y las cajas rurales de ahorro. Se concluye que en este sector sí hay relación entre la implementación de las normas ISO 9001, como Sistema de Gestión de Calidad y el nivel obtenido en los nueve factores de éxito de la calidad. Pero dicha relación es negativa, ya que las empresas con SGC sin ISO 9001 obtuvieron un mejor desempeño. En términos generales, se encontró que la calidad del sector financiero es elevada y que probablemente esto se deba a que es un sector con procesos

altamente estandarizado y muy supervisado por diversas entidades, donde se implementan diversos SGC.



Abstract

The Financial Sector of Peru is critical for national economic development as it meets the vital role of transferring funds or saving surplus to deficit units. Sector which currently its quality is unknown, being essential to provide services to clients each year are more demanding and better informed. Herein lies the importance of this research, which not only allowed to know what level of quality they have the financial institutions of Peru, but also identify whether there is a relationship between the implementation of the ISO 9001 standards and quality level.

An investigation of descriptive and explanatory approach is presented, to seek to establish whether there is relationship between an independent variable and a dependent. Where quality is being measured through nine factors, which were defined by Benzaquén (2013): (a) Senior Management, (b) Quality Planning, (c) Audit and Quality Assessment, (d) Design products, (e) Quality Management Providers (f) Control and Process Improvement, (g) Education and Training, (h) and Quality Circles (i) Approach to Customer Satisfaction.

The questionnaire TQM has been used to interview a sample of 185 agencies, in 37 financial institutions from a population of 3,203 offices including banks, as well as municipal or rural saving entities. Conclusions reveal that for these companies there is a negative relationship between the implementation of the ISO 9001 standards and the level on the nine success quality factors. It was also found that the quality in the financial sector is high and that this is probably due to it being a sector with highly standardized processes and highly supervised by various entities, which have implemented TQM through different systems.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación.....	3
1.3.1 Objetivo.....	3
1.3.2 Pregunta	4
1.3.3 Hipótesis	4
1.4 Importancia de la Investigación.....	4
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	4
1.6 Marco Conceptual.....	5
1.7 Limitaciones	6
1.8 Delimitaciones	6
1.9 Resumen	7
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	8
2.1 Calidad.....	8
2.1.1 Calidad total	11
2.1.2 Factores de la calidad.....	14
2.1.3 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)	16
2.1.4 La calidad y las personas	19
2.2 Calidad del Sector Financiero en el Mundo	20
2.3 Calidad en el Perú.....	23
2.3.1 Calidad en las empresas del sector financiero del Perú	26

2.3.2 Análisis interno del sector financiero del Perú (AMOFHIT)	27
2.4 Resumen	37
2.5 Conclusiones.....	38
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	38
3.1 Diseño de la Investigación.....	38
3.2 Población y Selección de Muestra.....	39
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	40
3.4 Instrumentos	41
3.5 Análisis e Interpretación de Datos.....	43
3.6 Validez y Confiabilidad.....	43
3.7 Resumen	44
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	45
4.1 Test de Validez	45
4.2 Descriptivo de la Muestra.....	45
4.3 Prueba de Hipótesis	49
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	59
5.1 Conclusiones.....	59
5.2 Recomendaciones	65
5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	66
Referencias 68	
Apéndice A: Lista de Entidades que Integran la Población	76
Apéndice B: Listado de Elementos que Componen la Muestra	77
Apéndice C: Entrevistas a Funcionarios de Entidades Financieras	78
Apéndice D: Instrumento de la Investigación	79
Apéndice E: Resultados de las Encuestas	81

Apéndice F: Resultados por Cada Elemento de la Muestra 82
Apéndice G: Resultados de las encuestas por empresa 95



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Comparación del Enfoque Tradicional y el Enfoque Moderno del Concepto de Calidad.....</i>	10
Tabla 2.	<i>Empresas de Operaciones Múltiples y Entidades del Estado que Integran el Sector Financiero Peruano.....</i>	28
Tabla 3.	<i>Captaciones del Sistema Bancario Peruano, en millones de soles.....</i>	33
Tabla 4.	<i>Enunciados del Instrumento Agrupados para los Factores de la Calidad.....</i>	42
Tabla 5.	<i>Resultados del Alfa de Cronbach.....</i>	45
Tabla 6.	<i>Ubicación de las Instituciones Financieras que Componen la Muestra.....</i>	46
Tabla 7.	<i>Naturaleza de las Instituciones Financieras que Componen la Muestra.....</i>	46
Tabla 8.	<i>Cantidad de Empleados en las Instituciones Financieras que Componen la Muestra.....</i>	46
Tabla 9.	<i>Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov.....</i>	49
Tabla 10.	<i>Prueba No Paramétrica de U Mann Whitney.....</i>	50
Tabla 11.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X1: Alta Gerencia.....</i>	52
Tabla 12.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X2: Planeamiento de la Calidad.....</i>	53
Tabla 13.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X3: Auditoría y Evaluación de la Calidad.....</i>	53
Tabla 14.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X4: Diseño del Producto.....</i>	54
Tabla 15.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X5: Gestión de la Calidad del Proveedor.....</i>	55
Tabla 16.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X6: Control y Mejoramiento del Proceso.....</i>	56
Tabla 17.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X7: Educación y Entrenamiento.....</i>	57
Tabla 18.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X8: Círculos de Calidad.....</i>	57
Tabla 19.	<i>Análisis de Frecuencia del Factor X9: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.....</i>	58

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Variables de la investigación.....	5
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la revisión de la literatura para calidad en el sector financiero del Perú.	10
<i>Figura 3.</i>	Sistema Nacional de Calidad.....	25
<i>Figura 4.</i>	Operaciones de los bancos y otras entidades financieras.....	31
<i>Figura 5.</i>	Créditos al sector privado, en moneda nacional y extranjera, expresado en millones de soles, años 2004 a 2013.....	32
<i>Figura 6.</i>	Cantidad de empleados bancarios en el Perú.....	34
<i>Figura 7.</i>	Cargo del encuestado.....	47
<i>Figura 8.</i>	Cargo del encuestado.....	47
<i>Figura 9.</i>	Distribución de la muestra entre empresas que tienen SGC con ISO y empresas que tienen SGC sin ISO	48
<i>Figura 10.</i>	Antigüedad de la implementación de ISO en las empresas de la muestra.....	48
<i>Figura 11.</i>	Diagrama de los valores promedios para cada factor de la calidad.....	51

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

En los últimos años, e incluso décadas, los clientes de las entidades bancarias se han hecho más críticos con respecto a la calidad del servicio que reciben. Esto como consecuencia de la globalización, la liberalización de los mercados y la disposición de mayor información (Valdunciel, Flórez & Miguel, 2007). Ante estos nuevos consumidores, también cada vez son más las empresas que implementan la Administración Total de la Calidad o TQM (*Total Quality Management*), con el objetivo de fortalecer su posición competitiva, captando más clientes y haciéndose más rentables (Benzaquen, 2014).

Las industrias de servicios, como es el sector financiero, han tenido un crecimiento superior a la economía alrededor del mundo, haciéndose cada vez más importante para las empresas del sector el contar con herramientas que le permitan competir exitosamente. En este contexto, Cronin y Taylor (1992) condujeron una investigación que probó como la calidad en los servicios tiene un efecto positivo en la satisfacción de los clientes y de forma indirecta en la preferencia de los consumidores para compras futuras. Para medir la calidad en los servicios, utilizaron un cuestionario basado en la medición de los servicios, lo cual es considerado apropiado por diversos autores (Cronin & Taylor, 1992; Woodruff, Cadotte & Jen-kins 1983; Carman, 1990).

En cuanto a la relación entre la implementación de ISO 9001 y el nivel de calidad se tiene como antecedente la investigación realizada por Pivka y Ursic (2002), quienes encontraron que las normas ISO 9001 crean beneficios como el mayor control del negocio o el aumento en la satisfacción de los clientes. Al mismo tiempo que, cuando se integra con la administración general, conduce a beneficios en el manejo eficiente de los recursos, la productividad y la innovación. Resultados similares fueron los obtenidos por Marín y Gimeno (2010), quienes luego de analizar empresas manufactureras de muebles encontraron

que las certificadas con ISO 9001 aplican en mayor medida la administración total de la calidad o TQM y por ende obtienen más beneficios. Sin embargo, para Martínez-Lorente y Martínez-Costa (2004) el implementar las normas ISO 9001 como antecedente para la aplicación de la calidad total no aporta beneficios, sino que por el contrario la estandarización podría llegar a limitar la innovación y la mejora continua.

En el Perú, se han encontrado dos antecedentes principales para este estudio, y corresponden a investigaciones realizadas por Benzaquen (2013, 2014). Durante la primera analizó a 212 empresas, comparando su desempeño en el tema de calidad entre los años 2006 y 2011, y cubriendo los nueve elementos que se detallan a continuación: (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 de procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque de la satisfacción al cliente. Las conclusiones de Benzaquen (2013) indican que sí hubo en las empresas peruanas una mejora en la calidad entre los años 2006 y 2011.

La segunda investigación de Benzaquen (2014) en el tema de calidad, buscó la relación existente entre la certificación ISO 9001, como sistema de gestión de la calidad, y los nueve elementos que caracterizan a la calidad. Igualmente la desarrolló en 212 empresas, de distintos sectores y distintos tamaños, utilizando un cuestionario para un diseño cuantitativo. Sus resultados le permitieron concluir que aquellas empresas que cuentan con la certificación ISO 9001 sí presentan un mejor desempeño en los nueve elementos de la calidad, pero especialmente en el relacionado con el compromiso de la alta gerencia.

Con la presente investigación se pretende conocer si existe diferencia relevante en el nivel de calidad entre las empresas del sector financiero que tienen un SGC con ISO 9001 y las empresas que tienen un SGC sin ISO 9001, basándonos en el nivel de desempeño de los

nueve factores de la calidad. Para ello se utilizará un muestreo probabilístico y aleatorio, aplicando el cuestionario TQM que fue diseñado por Benzaquen (2013).

1.2 Definición del Problema

En un entorno donde la competencia se ha incrementado, a consecuencia de la globalización y de la liberalización de los mercados, junto con consumidores que poseen mayores conocimientos (Valdunciel, Flórez & Miguel, 2007) es imperante para las empresas proveer servicios de calidad. Esto es totalmente aplicable a las instituciones del sector financiero, las cuales en su afán de adaptarse al entorno competitivo han reorientado su filosofía, enfocándose en el servicio al cliente y en la calidad (Sharma y Mehta, 2004, p. 218).

En la actualidad se desconoce el nivel de desempeño de las instituciones financieras peruanas en cuanto a los nueve factores de la calidad, así como tampoco se cuenta con información sobre los efectos que tiene en estas instituciones la implementación de las normas ISO 9001. Esto muestra la necesidad existente por contar con información que muestre la situación actual del sector financiero en el Perú, en término de los nueve factores de éxito de la calidad.

1.3 Propósito de la Investigación

A continuación, se presenta el objetivo de la investigación, la pregunta y las hipótesis que se propone probar:

1.3.1 Objetivo

El objetivo de la presente investigación es identificar si las empresas del sector financiero del Perú con un Sistema de Gestión de Calidad con ISO 9001 tienen diferencias significativas en el nivel de calidad comparando con las empresas que tienen un SGC sin ISO 9001.

1.3.2 Pregunta

La pregunta que se responderá con los resultados de esta investigación es: ¿Cuál es el nivel de significancia entre las empresas del sector financiero del Perú con Sistema de Gestión de Calidad con ISO 9001 con las que tienen un SGC sin ISO 9001?

1.3.3 Hipótesis

Las hipótesis o proposición que se busca probar con el desarrollo de esta investigación es: Las empresas del sector financiero del Perú con un SGC con ISO 9001 tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que tienen un SGC sin ISO 9001, de acuerdo al modelo propuesto de los nueve factores.

1.4 Importancia de la Investigación

Esta investigación es de suma importancia para las instituciones financieras, ya que al tener un diagnóstico de la calidad en su sector podrán evaluar su propio desempeño, comparándose y estableciendo los puntos de mejora. También es importante para la comunidad académica porque generará conocimientos en torno al tema de calidad en el país, y especialmente en un sector de servicios. Finalmente es de importancia para la población, porque la única forma de establecer mejoras sostenibles es conocer la situación vigente para trabajar en los puntos débiles, y esta investigación proporcionará ese diagnóstico que se necesita.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente constituye una investigación de naturaleza cuantitativa, lo cual para Cook y Reichardt (2005) significa que se utilizarán herramientas de análisis estadísticos multivariados y de frecuencias, brindando resultados numéricos que son fáciles de comparar. Además, se considera que la investigación es de naturaleza descriptiva y explicativa, siendo descriptiva porque se caracterizarán los elementos que componen a la calidad, mientras que es explicativa porque no sólo se describirá el fenómeno como se manifiesta actualmente, sino

también orientado a la comprobación de la hipótesis y al análisis de sus causas. También se considera un diseño transeccional porque pretende establecer si existe o no una diferencia en la calidad entre las empresas que tienen un SGC con ISO 90001 y las que tienen un SGC sin ISO, en un periodo de tiempo determinado. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

1.6 Marco Conceptual

La presente investigación tiene como objetivo identificar el nivel de calidad y las diferencias significativas que tienen las empresas del sector financiero que poseen un SGC con ISO 9001 y las que tienen un SGC sin ISO 9001 basándonos en los nueve factores de TQM. Se han identificado diferentes estudios que apoyan la existencia de esta relación (Benzaquen, 2014). Es así que la variable independiente es la obtención de la certificación ISO 9001, como se aprecia en la Figura 1 y la variable dependiente es la calidad, definida en función de los nueve factores que estableció Benzaquen (2013).

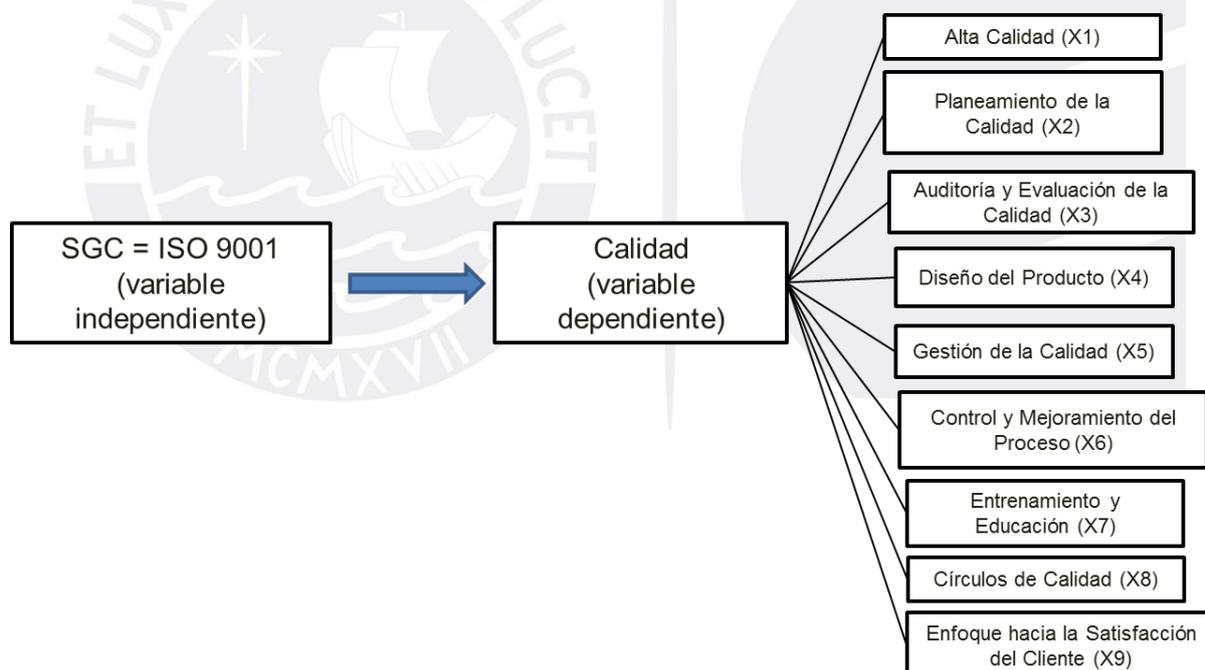


Figura 1. Variables de la investigación. Adaptado de “La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú” por J. Benzaquen, 2014. Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 8(1), 67-89.

1.7 Limitaciones

La investigación presenta limitaciones en recursos financieros, por cuanto el presupuesto que se tiene para solventar los costos y gastos es reducido, el mismo que es asumido en su totalidad por los integrantes de la presente investigación. Otra limitación es la poca información sobre el tema relacionado a la presente investigación, que nos permitan tener un punto de partida. Finalmente indicar que se tuvo limitaciones para acceder a las bases de datos de los gerentes de las instituciones del sector financiero, para poder recabar la información que nos ayudaría a dilucidar nuestra hipótesis.

1.8 Delimitaciones

Las encuestas se desarrollaron en el primer semestre del año 2015, estableciendo una delimitación temporal, a la que se le sumó una delimitación de sector o industrial. Esto se debe porque solamente se incluyeron en la investigación a instituciones financieras registradas en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), bajo las siguientes modalidades: (a) banca múltiple, (b) cajas municipales de ahorro y crédito, (c) cajas rurales de ahorro y crédito, y (d) entidades del Estado. También existe una delimitación geográfica, ya que solo se han incluido empresas ubicadas en el Perú.

Otra delimitación que impusieron los investigadores fue que las encuestas estuviesen dirigidas a Jefes de Agencias y no a personal del nivel central o matriz de cada institución, lo cual se sustenta en el hecho de que la calidad es satisfacer los requerimientos de los clientes (Deming, 1986), siendo en las agencias el lugar donde se da atención a los clientes, materializándose los productos y los procesos que se diseñan en el nivel central. En el Capítulo III, que corresponde a la Metodología de la Investigación se presenta un sustento detallado para esta delimitación.

1.9 Resumen

Con esta investigación de naturaleza descriptiva y explicativa se pretende determinar cuál es el nivel de la calidad en las empresas del sector financiero del Perú, identificando si existe una diferencia en la calidad entre las empresas que tienen un Sistema de Gestión de Calidad con certificación ISO 9001 o sin este estándar de calidad, y además el desempeño en término de los nueve factores de la calidad. Esto resulta de importancia porque actualmente las empresas se enfrentan a un entorno con mayor competencia y con consumidores mejor informados por lo que deben incrementar la calidad de sus servicios y sólo podrán hacerlo teniendo un diagnóstico de la situación actual.



Capítulo II: Revisión de Literatura

Son innumerables las investigaciones y estudios que se han desarrollado a nivel mundial en torno al tema de la calidad, por lo que, para fines de organizar la información, este capítulo se divide en: (a) calidad, donde se incluye la definición, la calidad total y los sistemas de gestión de calidad, entre otros temas; (b) calidad del sector financiero en el mundo; y (c) calidad en el Perú, en donde se realiza un análisis del sector financiero nacional. Así mismo se presenta un mapa de la revisión de literatura en la Figura 2, donde se han organizado a los autores leídos en torno a los principales temas.

2.1 Calidad

El término calidad es ampliamente utilizado y aplicado en organizaciones en todo el mundo, y actualmente puede afirmarse que todas las grandes empresas incorporan elementos o componentes de la calidad en su administración (Dean & Bowen, 1994). Pero es importante entender que el concepto de calidad surgió a inicios de 1900 y ha evolucionado desde un enfoque en la inspección o supervisión masiva hacia una visión holística de la organización, entendiendo que la calidad debe enfocarse en los sistemas, es decir en la forma en que se realizan los productos o servicios y no en el resultado únicamente (D'Alessio, 2012).

Fue en la década de los 80, cuando se desarrolló el concepto de calidad como se entiende hoy en día, gracias al aporte de Deming en el Japón, donde surgió el concepto de calidad total, basado en la mejora continua y enfocado en los procesos (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Las diferencias entre la forma como tradicionalmente se entendía el término calidad y la definición moderna se presentan en la Tabla 1, donde se desvincula de una orientación exclusiva al resultado para pasar a un enfoque sistémico.

La diferencia de ambos enfoques, tradicional y moderno, concluye que hay que trasladar la relación de la calidad con la gente a un enfoque de calidad al nivel organización.



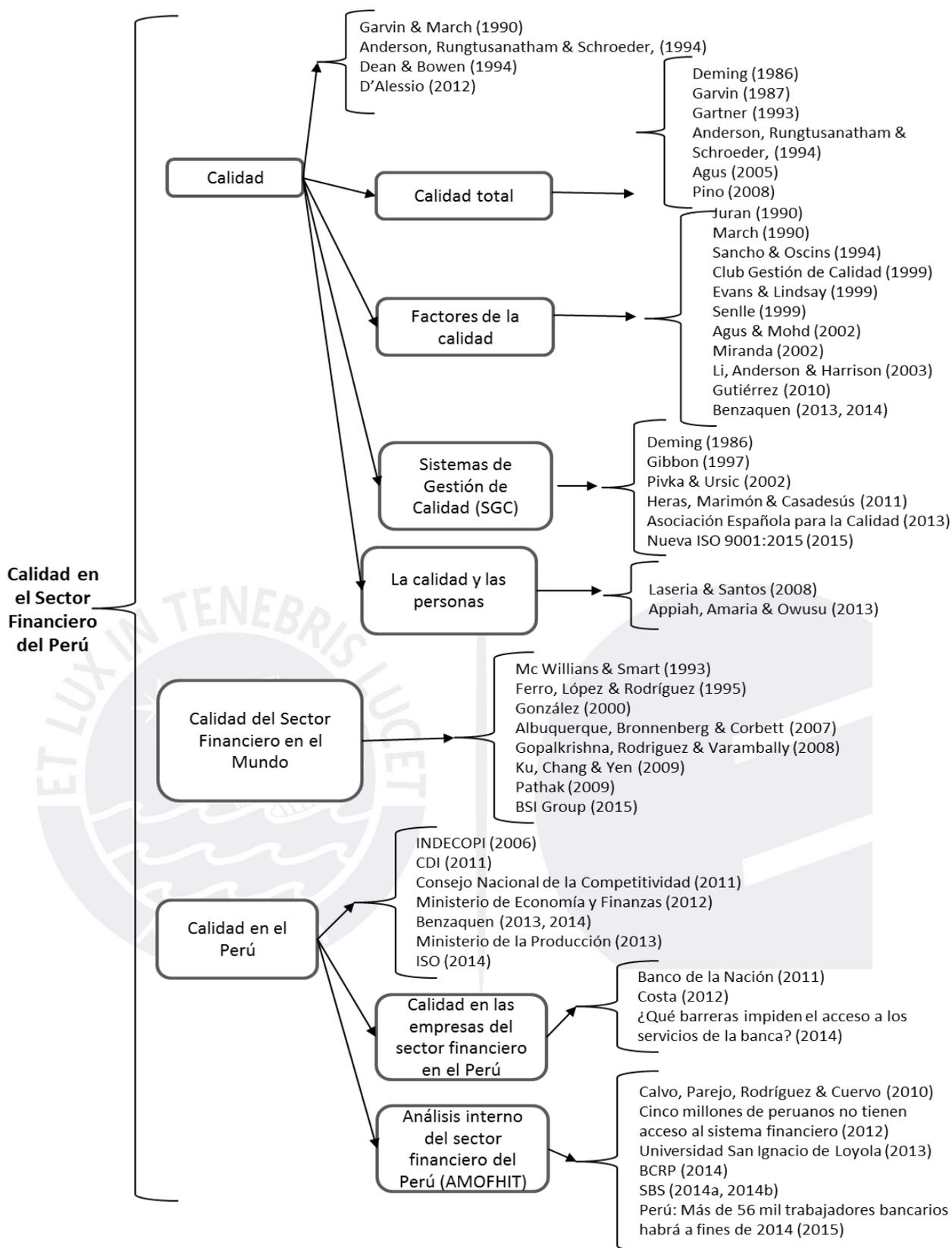


Figura 2. Mapa de la revisión de la literatura para calidad en el sector financiero del Perú.

Tabla 1

Comparación del Enfoque Tradicional y el Enfoque Moderno del Concepto de Calidad

Concepción tradicional	Concepción moderna
Orienta exclusivamente la calidad al producto	La calidad afecta toda la actividad de la empresa
Considera al cliente externo	Considera al cliente externo e interno
La responsabilidad de la calidad es de la unidad que controla	La responsabilidad de la calidad es de todos
La calidad la establece el fabricante	La calidad la establece el cliente
La calidad pretende la detección de fallas	La calidad pretende la prevención de fallas
Exige niveles de calidad aceptables	Cero errores, hacerlo bien desde la primera vez
La calidad cuesta	La calidad es rentable
La calidad significa inspección masiva	La calidad significa satisfacción
Predominio de la cantidad sobre la calidad	Predominio de la calidad sobre la cantidad
La calidad se controla	La calidad se fabrica, se produce
La calidad es un factor operacional	La calidad es un factor estratégico

Nota. Tomado de “Administración de las operaciones productivas, un enfoque en procesos para la gerencia” por F. D’Alessio, 2012, p.358. México, D.F.: Pearson.

A través de la calidad se incrementa la eficiencia en el diseño y en la productividad.

Edward Deming era enfático al afirmar que la calidad y la productividad no constituían opciones alternativas para las empresas, sino que la productividad se obtenía a raíz de contar con calidad. Lo mismo señalaba Crosby, quien sostenía que las actividades debían ejecutarse correctamente desde la primera vez, evitando así errores y retrabajos (Garvin & March, 1990). Se comprende entonces que la atención a la calidad conlleva a incrementar la eficiencia, elevando la productividad en la empresa.

2.1.1 Calidad total

La calidad total es una filosofía gerencial que persigue el incremento o la mejora en resultados dentro de las organizaciones, a través de la mejora continua de las actividades (Agus, 2005). A pesar de que este concepto es ampliamente utilizado, no tiene un solo significado, ya que TQM comprende gran cantidad de prácticas gerenciales que giran en torno a principios establecidos por los pioneros de este concepto, como son Deming o Juran (Pino, 2008).

Los 14 principios de la calidad que Deming (1986) desarrolló son la base para establecer un sistema de calidad, el cual debe buscar el aprendizaje y el reentrenamiento, con

la mejora continua de los procesos, para atender los requerimientos de los clientes (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Estos principios se crean pensando que tanto la forma en la que el trabajo se realiza, como el resultado que se obtiene deben ser evaluados (Gartner, 1993):

1. De forma constante mejorar los productos y los servicios para tener sostenibilidad en su industria
2. Occidente debe tomar el liderazgo en el cambio, dentro de una nueva economía y filosofía de negocio.
3. Dejar de depender de las inspecciones masivas como método para mejorar la calidad de los productos.
4. Terminar la práctica de seleccionar proveedores en base al precio y cambiar el enfoque hacia el desarrollo de proveedores con los que se establezcan relaciones sólidas de largo plazo.
5. Mejorar de forma constante y para siempre los sistemas de producción, con lo cual se elevará la calidad y la productividad.
6. Capacitar constantemente a los empleados en los aspectos que componen su trabajo.
7. Garantizar un liderazgo efectivo.
8. Evitar los temores, y fomentar el trabajo efectivo de cada uno de los empleados.
9. Eliminar las barreras entre los departamentos, creando equipos con personas de las distintas áreas como diseño, ventas y producción.
10. Mejorar el ambiente de trabajo, quitando todo signo que indique una obligación de incrementar la productividad y trabajar sin errores, ya que esto desestimula a las personas y termina causando menor calidad y menor nivel de productividad.

11. Lograr que la producción se incremente gracias al liderazgo y no por cuotas de producción o con una gerencia por objetivos, lo cual resulta desmotivante.
12. Cambiar el enfoque de la supervisión, pasando de vigilar las horas y la cantidad a la calidad.
13. Lograr que todos los colaboradores se involucren en programas de educación y capacitación continua.
14. Involucrar a todo el personal en la transformación.

La calidad tiene dimensiones y las mediciones de la misma llevan a comprender el grado en el cual se ha aplicado o no la calidad total en una empresa, cuando lo que se busca es que los efectos se manifiesten en todas estas variables. En materia de calidad, Garvin (1987) postuló las siguientes dimensiones:

1. Rendimiento: Características primarias en la operación de un producto, como por ejemplo la claridad de la imagen en un televisor, que se mide a través de la cantidad de píxeles. En el caso del sector financiero podría ser el tiempo de espera de los clientes o cantidad de nuevos clientes en un período dado.
2. Rasgos característicos: Atributos adicionales del producto o servicio, los cuales complementan y mejoran su funcionalidad, al brindar beneficios para los clientes. En el caso de las instituciones financieras podría ser la comodidad de las salas de espera, el disponer de café o de aire acondicionado.
3. Confiabilidad: Se relaciona con la probabilidad de que un producto o servicio falle o tenga imperfecciones. Por ejemplo, que un cajero esté dañado, que la agencia bancaria no abra oportunamente o que no dispongan de sistema para realizar operaciones.
4. Conformidad: Se da en la medida en el que el diseño y la realización del producto o servicio obedecen a las especificaciones o estándares establecidos. Esas

especificaciones o estándares son el punto de partida, es decir lo que espera el cliente.

5. Durabilidad: Es una medida de la vida funcional del producto, que se define por la cantidad de usos o tiempo de uso. En el caso de los servicios se relaciona con la posibilidad de utilizar de nuevo el servicio, cuando se requiera en el futuro.
6. Capacidad de servicio: Se refiere a la prontitud de la atención y la cortesía con la que tratan al cliente, lo cual depende de las competencias que tienen las personas que atienden a los consumidores.
7. Estética: Este es un factor subjetivo, ya que depende de las preferencias de los clientes, pero que en el caso de las instituciones financieras se refiere a la apariencia de las agencias, el uniforme de los empleados e incluso el olor o el sonido de los lugares.
8. La percepción de la calidad por parte del cliente: Este elemento está condicionado por la información que posee el cliente, siendo que muchas veces se establecen juicios o decisiones sin tener la información completa. Entran en juego elementos como la publicidad, las percepciones y la información que se provee de manera directa.

2.1.2 Factores de la calidad

Para Li, Anderson y Harrison (2003) la calidad puede ser medida a través de factores de éxito, llegando a identificar ocho elementos: (a) liderazgo, (b) visión y planificación de la calidad, (c) control y mejoras del proceso, (d) diseño del producto, (e) auditoría y evaluación de la calidad, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) educación y entrenamiento, (h) enfoque en los clientes. Para estos autores, la calidad es una función de dichos factores y cada factor a su vez es función de ciertos elementos que se miden con preguntas puntuales, por lo que la calidad puede ser expresada con la siguiente fórmula $Y = f(X1, X2, X3, X4, X5, X6,$

X7, X8). Estos ocho elementos fueron luego convertidos en nueve por Benzaquen (2013, 2014) al agregar los círculos de calidad.

El liderazgo, definido en el contexto de la calidad como la guía y grado de involucramiento de los jefes medios y altos en la organización. Específicamente en lo que se refiere a definir la estrategia de calidad y brindar un liderazgo efectivo para guiar los esfuerzos de todos los empleados (Li, Anderson & Harrison, 2003). Luego, Benzaquen (2013, 2014) denominó a este factor de éxito de la calidad como alta gerencia, con el mismo significado descrito. Uno de los principios de la calidad establece que los líderes de la organización deben establecer los propósitos y orientar la búsqueda de la calidad, de modo que reflejen un fuerte compromiso e involucramiento en los procesos más estratégicos de la gestión de la calidad (Senlle, 1999; Gutiérrez, 2010); lo cual corresponde a este factor del liderazgo.

La visión y planeamiento de la calidad fue posteriormente denominada por Benzaquen (2013) como planeamiento de la calidad. La calidad no es sólo un aspecto operativo, sino que debe tener un enfoque estratégico, para lo cual es necesario desarrollar la planificación para la calidad. Así mismo los costos de la calidad son una condición necesaria para traducir el tema de la calidad al lenguaje monetario que acostumbra a usar la alta gerencia, mostrando los costos y los beneficios (March, 1990).

Dado que la calidad es concebida como el cumplimiento de especificaciones en los procesos de manufactura, siendo también válido para los servicios, es necesario que se cumplan metas específicas en los sistemas. Con esto se logra establecer rangos de tolerancia y en el producto final y se va controlando o monitoreando a través de los procesos operativos (Evans & Lindsay, 1999). Para lograr esto se han desarrollado distintas herramientas de control, haciendo uso de la estadística para recopilar datos y analizarlos (Juran, 1990; Gutiérrez, 2010).

En cuanto a las personas, el concepto de gestión de la calidad asumió un enfoque en los colaboradores desde la década de los 90, al reconocer que su rol es clave tanto en la identificación de problemas como en el emprendimiento de mejoras. Esto llevó a un enfoque amplio de la calidad, cubriendo a toda la organización (Scholb, citado por Miranda, 2002). Dentro del enfoque de las personas, surgieron los círculos de calidad, los cuales son una expresión de un movimiento de gerencia democrática en la que se involucran a todos los trabajadores. Son ellos quienes deciden cuáles problemas se deben resolver y proponen cómo resolverlos, basándose en el trabajo en grupo y en una visión interdepartamental (Sancho & Oscins, 1994).

Hasta ahora se han revisado factores de éxito de la calidad con un enfoque interno, pero es importante mencionar que dentro de la calidad total se entiende a la organización como un sistema, que interactúa con entes externos. De esto se desprende la importancia de analizar la cadena de valor, revisando las relaciones con los proveedores y clientes, con un enfoque en la responsabilidad que se tiene con la sociedad (Club Gestión de Calidad, 1999). La calidad de los insumos que los proveedores brinden definirá la calidad de los productos finales de la organización, afectando la relación con los clientes, que es lo principal dentro de la calidad (Agus & Mohd, 2002).

2.1.3 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Es una serie de procesos de gestión sobre recursos que permiten analizar, planificar, ejecutar y supervisar actividades con el objetivo de lograr resultados de calidad con respecto a los servicios o productos que se ofrece al cliente y la satisfacción de los mismos. La mejora continua a los procesos permitirá que la empresa mejore la imagen, asegure la calidad, tendiendo a buscar la excelencia y la competitividad y continuidad del negocio.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) más conocido a nivel mundial es la Norma ISO 9000. Son varios los investigadores que han buscado probar la relación entre estas

normas, el nivel de calidad y el éxito empresarial. En una investigación desarrollada en Inglaterra con enfoque cuantitativo y a través de una muestra probabilística, Gibbon (1997) encontró que el 15% de las empresas obtuvieron beneficios tras la implementación de las normas ISO 9001. En cambio, el 69% aún no habían logrado comprobar que obtuviesen beneficios o eficiencia en los procesos. En relación con los costos, para el 25% sus costos se redujeron y solo el 15% vio un aumento.

Pivka y Ursic (2002) desarrollaron una investigación en Eslovenia para identificar si existe una relación entre la implementación de la norma ISO 9001 y el éxito económico de las empresas. Sus resultados permitieron concluir que el éxito empresarial no se puede explicar únicamente por la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Existen muchos otros factores que intervienen, tales como: (a) eficiencia en los procesos, (b) satisfacción de los clientes, (c) calidad de los productos o servicios, y (d) apoyo en la tecnología. Sin embargo, luego de revisar los 14 principios de Deming (1986) se nota que todos estos aspectos son cubiertos por la calidad total o TQM.

Ante las controversias que existían sobre los beneficios de los Sistemas de Gestión de Calidad, Heras, Marimón y Casadesús (2011) condujeron una investigación que abarcó a 107 organizaciones. Su objetivo era comparar el impacto de las herramientas para la gestión de la calidad en el desempeño de organizaciones que utilizan las normas ISO 9001 con aquellas que han implementado el modelo EFQM para tal fin. Sus resultados indican que ambos sistemas tienden a elevar el desempeño de las organizaciones en términos de calidad, pero las que utilizan ISO 9001 lo hacen a través de herramientas cualitativas de carácter genérico y por lo tanto producen impacto relativo. Mientras que las organizaciones que han adaptado el modelo EFQM, aplican herramientas cuantitativas, específicas y que conllevan a mejoras puntuales y significativas. La escogencia de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad versus otro debe ajustarse a las estrategias y objetivos generales de la empresa.

Las normas ISO 9001 son revisadas permanentemente y actualizadas de forma periódica. Es así que en el año 2008 se lanzó una actualización, la cual desde el 2012 estaba en proceso de revisión y adaptación, dando como resultado las normas ISO 9001:2015. Esto con el objetivo de reflejar el nuevo esquema normativo fijado por la International Standards Organization, el cual ya ha sido aplicado a las normas ISO 27001 e ISO 14001, que son para la seguridad y el manejo ambiental respectivamente. Estas normas ISO 9001 se implementan a través de ocho principios (Nueva ISO 9001:2015, 2015):

1. **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de ellos, atendiendo sus requerimientos y excediendo sus expectativas. Para esto es importante conocer las necesidades de los clientes, entendiendo que las mismas cambian con el transcurrir del tiempo.
2. **Liderazgo:** Corresponde a los líderes establecer los objetivos y guiar a la organización, para lo cual tienen que crear un clima laboral apropiado, que promueva la calidad.
3. **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y a través de su compromiso total se posibilita el uso de sus habilidades o competencias en beneficio de la organización. Se logra a través de la motivación del personal, con incentivos y reconocimientos.
4. **Enfoque basado en procesos:** El logro de resultados es posible al tener un enfoque en la gestión de los procesos, donde se unen las actividades y los recursos. Es así que la organización ha dejado de ser una organización por departamentos o áreas funcionales, para ser una organización por procesos capaz de crear valor a los clientes.

5. Enfoque de sistema para la gestión: La calidad total requiere identificar, entender y gestionar los procesos de manera interrelacionada, como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización, logrando sus objetivos.
6. Mejora continua: Las necesidades de los clientes son cambiantes y por lo tanto se requiere mejorar e innovar continuamente para seguir satisfaciéndolos y adelantándose a sus requerimientos. Se logra a través de la planificación y desarrollo permanente.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Es necesario realizar mediciones para contar con datos reales, que sean la base para la toma de decisiones. Dada la cantidad de información que se maneja dentro de las organizaciones, es útil aplicar herramientas estadísticas de muestreo y de recopilación de datos.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Por ello es necesario desarrollar alianzas estratégicas para incrementar la productividad y la rentabilidad.

2.1.4 La calidad y las personas

Para Appiah, Amaria y Owusu (2013) el enfoque en los procesos que tiene la calidad hace que las estructuras jerárquicas no funcionen, ya que limitan la comunicación y la interrelación entre los departamentos, llegando incluso a evitar que los trabajadores identifiquen los errores, sus causas y hasta sus posibles soluciones. Es por ello que toda implementación de TQM para que sea exitosa debe considerar su relación con la administración de la organización, y esto se hace a través de la evaluación de las siguientes variables: (a) compromiso de la alta gerencia, (b) entrenamiento en aspectos de calidad, (c) data e información de los clientes, (d) revisión y mejora continua de los procesos, (e) dar

poder a los empleados y suministrarles las herramientas para la toma de decisiones, (f) involucrar a los proveedores en el proceso de calidad, y (g) comunicación constante.

La estrategia constituye la forma de alinear el desarrollo y desempeño individual con el organizacional. La estrategia constituye así el plan maestro como vía para conseguir un salto cualitativo en el desempeño organizacional, éste se materializa a través de los objetivos estratégicos los cuales han de conseguirse desde el desempeño coordinado de los trabajadores en el ejercicio de su cargo (Lasera y Santos, 2008).

Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización. Mientras el personal, con independencia de la organización en la que se encuentre, es a todos los niveles la esencia de la misma y su total implementación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de dicha organización. Los beneficios de la participación del personal en la consecución de objetivos de la organización son: Personal motivado, involucrado y comprometido con la organización. Personal innovador y creativo para promover y alcanzar los objetivos de la organización. El personal se sentirá valorado por su trabajo. El personal estará motivado para participar en los programas de mejora continua (López, 2006).

Finalmente, como conclusión a todo lo expuesto, podemos definir la calidad como la consecución de la satisfacción del cliente, lo que no significa ni lujo, ni precios elevados. No basta con realizar una inspección final y tirar los productos defectuosos, sino que es necesario evitar los fallos en lugar de corregirlos, y motivar al personal para que haga su trabajo a la primera (López, 2006).

2.2 Calidad del Sector Financiero en el Mundo

El sector financiero se ha enfrentado a cambios continuos, lo cual lleva a importantes modificaciones en las estrategias de las instituciones que operan en el mismo. Con el

aumento de la competencia, la información disponible en los mercados, la progresiva desregulación y el proceso de globalización no hay forma de que las empresas financieras permanezcan ajenas a la ola de cambios. Es por ello que se han enfocado en innovar, generando nuevos productos, pero sobre todo mejorando la calidad de sus servicios, haciendo alianzas y acuerdos de colaboración (Ferro, López & Rodríguez, 1995).

Las entidades financieras deben ver a la calidad en el servicio como el costo de poder competir y destacar actualmente en el mercado. Solamente cuando las entidades financieras desarrollan la habilidad de definir, medir y alcanzar la calidad que sus clientes demandan podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva, lo que les permitirá obtener excelentes resultados financieros (González, 2000). Todo esto dentro de un entorno cambiante, tanto el aspecto regulatorio, como las expectativas de los clientes (McWilliams & Smart, 1993).

Dentro de la industria de los seguros, que está íntimamente relacionado con el sector financiero sobre el que versa esta investigación, Gopalkrishna, Rodriguez y Varambally (2008) diseñaron una metodología para medir la calidad del servicio. Esto ante el reconocimiento de que es una industria dinámica, aún en crecimiento y que para atraer nuevos clientes debe elevar su nivel de calidad. Con su investigación encontraron que el servicio en la industria del seguro se basa en los siguientes factores: (a) enfoque en la parte tangible del servicio, lo cual encontraron que aleja a las empresas de sus clientes; (b) percepción del servicio desde el punto de vista del cliente; (c) recurso humano, (d) confiabilidad, (e) procesos y sistemas.

De acuerdo con Albuquerque, Bronnenberg y Corbett (2007), la certificación ISO 9001 es aplicable a todo tipo de industrias, en cualquier país del mundo, aun cuando la velocidad de adopción no se ha dado por igual. Esto incluye a las empresas del sistema financiero, como lo mostró el Banco de Desarrollo de la India, que en el año 2000 se

convirtió en la primera institución financiera de ese país en obtener la certificación ISO 9001: 2000 aunque lo hizo solamente para su sección de operaciones con el extranjero o *forex* (Pathak, 2009).

La importancia de implementar las normas ISO 9001 en instituciones financieras radica en que con ellas se estandarizan los procesos, así como la documentación, estableciendo cláusulas claras, creando conciencia sobre la importancia que tiene garantizar la seguridad de la información. Todo ello bajo el soporte de la alta gerencia, con el fin de crear una cultura organizacional que valore los procesos establecidos, como factores claves para el éxito. Luego de que todo esto se ha establecido es que resulta posible implementar sistemas para el manejo de riesgos, como lo comprobó el gobierno de Taiwán, el cual tuvo éxito implantando el ISO 27001 para manejo de riesgos en sistemas de información, apropiado para instituciones financieras que intercambian datos en el ciber espacio (Ku, Chang & Yen, 2009).

Adicionalmente a las normas o estándares para calidad, específicamente para el sector financiero se han desarrollado las normas ISO 31000, con el objetivo de hacer frente a los riesgos que enfrenta este sector, tanto operacionales como regulatorios, de mercado, de clientes y de abastecimiento, entre otros. Estas normas se han creado con el fin de que las instituciones financieras alrededor del mundo tengan un enfoque común hacia el riesgo, implementando efectivamente sistemas de control. Los estándares aplican a la mayoría de las actividades del negocio, incluyendo la planeación, las operaciones y los procesos de comunicación. Al final, se pretende minimizar las pérdidas e incrementar la confianza de los *stakeholders*, ya que se muestra solidez en el proceso de toma de decisiones, con una visión proactiva (BSI Group, 2015).

2.3 Calidad en el Perú

Además de los dos estudios realizados por Benzaquen (2013, 2014) que se mencionaron en los antecedentes, está la investigación realizada por Pino (2008), la cual explora la forma en la que las empresas peruanas implementan las prácticas de calidad total (TQM). Además de que buscó identificar la existencia de diferencias en función de la industria a la que pertenecían y del tamaño. Incluyendo empresas ubicadas en Lima y en otras importantes ciudades del país, logró concluir que sí hay diferencias significativas entre las empresas dedicadas a la manufactura y aquellas que proveen servicios, especialmente en los aspectos de análisis de la información, así como de empoderamiento del personal. Además, también encontró significativas diferencias entre las empresas pequeñas, medianas y grandes, también en el análisis de datos, pero combinado con el entrenamiento o capacitación de los empleados.

Pero la preocupación por la calidad en el país se inició en los años 80, cuando los empresarios y gerentes vieron en la calidad a una herramienta efectiva de gestión, siendo en esta época cuando se fundó el Comité de Gestión de la Calidad. El fin de este ente es promover la calidad en el país, sin importar el sector o el tamaño de la empresa, así como abarcando también a empresas privadas o instituciones públicas (CDI, 2011). Sin embargo, en la década siguiente, la calidad de los productos que se comercializaban en el Perú en lugar de mejorar, disminuyó a consecuencia de la eliminación de las barreras al comercio internacional, lo que permitió el ingreso de productos muy económicos, pero con bajos estándares de calidad. A lo cual los empresarios peruanos respondieron fabricando productos similares, enfocados en la competencia por precios y no por diferenciación, además de que la estructura productiva nacional estaba plagada por la informalidad (INDECOPI, 2006 en Benzaquen, 2013).

La forma de elevar la calidad en el país, es incrementando la calidad en las empresas y este es el objetivo del Centro de Desarrollo Industrial (CDI, 2014). Una manera sencilla de medir la calidad es a través de las certificaciones, que sirven para manifestar o declarar que se cuenta con procesos estandarizados, apegados a requisitos de calidad por lo que se generan productos y servicios de acuerdo a los requerimientos o a la norma técnica establecida (Ministerio de la Producción, 2013).

Dentro de las certificaciones, quizás la más conocida para calidad es la norma ISO 9000, diseñada por la Organización Internacional para la Estandarización, que es ISO por sus siglas en inglés (*International Organization for Standardization*). La cual ha autorizado en el Perú al INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual) para representarla (International Organization for Standardization ISO, 2014). Pero lamentablemente en el país son menos de 1,000 las empresas que cuentan con esta certificación, a pesar de que se requieren más de 4,000 para que realmente haya una promoción de la competitividad a nivel nacional (Andina, 2013).

Dado que la calidad requiere esfuerzos combinados de distintos entes e incluso de distintos sectores, existe en el Perú el Sistema Nacional de Calidad (SNC), integrado por múltiples actores como se observa en la Figura 3. Cabe destacar el rol del Servicio Nacional de Metrología, que es el ente encargado de establecer los estándares o normas métricas para los distintos productos o servicios (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011). Bajo este contexto, es claro que el Estado es quien tiene la responsabilidad de crear políticas que promuevan la cohesión de los actores y el trabajo conjunto, mediante políticas que favorezcan a las empresas que invierten en el desarrollo de sistemas de calidad.

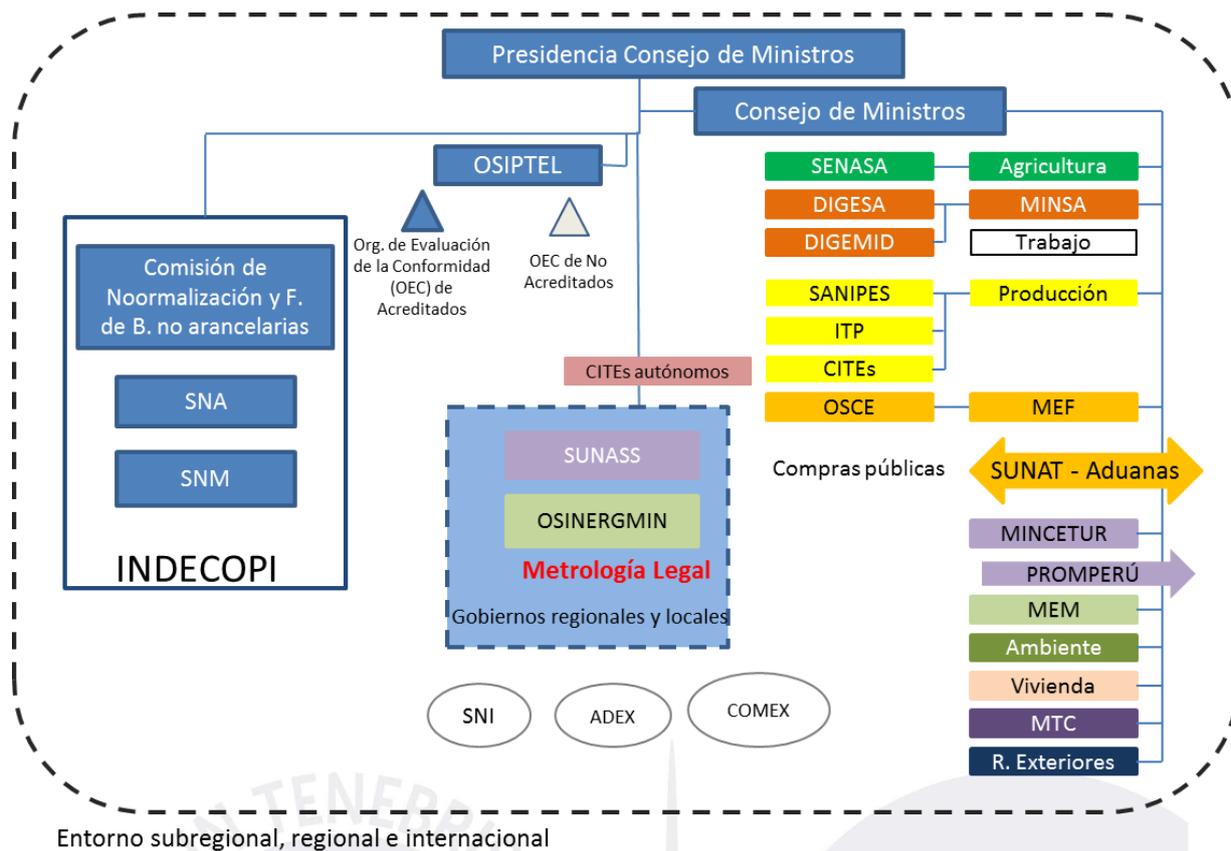


Figura 3. Sistema Nacional de Calidad. Tomado de “Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad” por Consejo Nacional de la Competitividad, 2011, p.28. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf

Lamentablemente, la realidad es que el Perú se encuentra relegado en temas de calidad ya que más del 20% de las normas que actualmente se encuentran vigentes en el país, ya han sido derogadas a nivel internacional. Este atraso o falta de actualización del ISO se debe a que hay una carencia de personal y de recursos, que ocasiona demoras excesivas en la aprobación de las nuevas versiones, y cuando finalmente entran en vigencia entonces quedan menos de dos años para que sean extintas en el extranjero por la organización ISO (Consejo Nacional de la Competitividad, 2011). En la Agenda de Competitividad quedaron evidenciadas las deficiencias que actualmente el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) tiene, ya que se plasma como objetivo el desarrollar un sistema nacional de calidad que sea unificado, promoviendo la retroalimentación y motivando a las empresas a certificarse,

adoptando sistemas integrales de gestión de calidad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012).

2.3.1 Calidad en las empresas del sector financiero del Perú

Muchas de las instituciones financieras que operan en el Perú están desarrollando esfuerzos para atender los requerimientos de los clientes, los cuales cada vez son más exigentes y demandan mayor información sobre los productos. Además, comparan precios y el servicio, verificando frecuentemente las distintas opciones que poseen (Costa, 2012). Pero quizás el principal reto que enfrentan hoy las empresas financieras es la expansión de sus servicios, los cuales todavía tienen muy poca penetración a nivel nacional, ya que la expansión se ha dado en zonas ya penetradas y la infraestructura del sector es aún insuficiente. Adicionalmente, la población tiene una educación financiera limitada, lo que hace que desconozcan las estructuras de costos o que incurran en mal uso de los productos financieros (¿Qué barreras impiden el acceso a los servicios de la banca? 2014).

Dentro de las instituciones financieras del Perú que poseen la certificación ISO 9001 destaca el Banco de la Nación, el cual desde el año 2011 certificó ocho procesos con el objetivo de incrementar la satisfacción de sus clientes. Este proceso de certificación lo iniciaron en el año 2007 y llevó a la institución a conformar un equipo ISO con 342 colaboradores, de distintas áreas de la institución. Los procesos que la institución ha certificado son (Banco de la Nación, 2011):

1. Sistema de administración de las tarjetas Multired Global Débito – Visa, que involucra los procesos de emisión de la tarjeta, la apertura de cuentas de ahorros y la entrega en sí de las tarjetas, a través de la red de agencias.
2. Pago de haberes a los trabajadores y pensionistas del sector público y retiros mediante ventanillas y cajeros automáticos.

3. Otorgamiento de préstamos en la sucursal oficina principal y oficina especial San Borja, así como la recuperación de préstamos en la oficina principal.
4. Servicio a instituciones financieras, lo cual cubre líneas de crédito desde la oficina principal y el soporte operativo.
5. Pago a proveedores, ya sean proveedores del Estado o proveedores del Banco de la Nación.
6. Detracciones en la oficina principal y sucursales.
7. Pago de haberes en distritos
8. Etapa preparatoria para la aprobación de expedientes de contratación y bases para los procesos de Selección, Licitación Pública y Concursos Públicos, desde la oficina principal.

2.3.2 Análisis interno del sector financiero del Perú (AMOFHIT)

Utilizando la herramienta de análisis AMOFHIT se estudia el sector financiero, específicamente los bancos, para lo cual se revisan las siguientes áreas operativas o funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

Administración y gerencia. El sistema financiero está conformado por un conjunto de instituciones, productos y mercados, donde el objetivo principal es canalizar el ahorro o excedente de efectivo hacia las personas o empresas que lo requieren. Los intermediarios o instituciones financieras ponen en contacto a las familias que tienen recursos, con aquellas empresas que los necesitan (Calvo, Parejo, Rodríguez & Cuervo, 2010). En Perú, el sector financiero se encuentra compuesto por diversos tipos de empresas: (a) empresas de operaciones múltiples, (b) empresas especializadas, y (c) empresas de servicios complementarios y conexos. En la Tabla 2 se presenta el detalle de las empresas de

operaciones múltiples que operan en el mercado peruano, donde también se han incluido las entidades estatales, que son (SBS, 2014b): (a) Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE; (b) Banco de la Nación; (c) Banco Agropecuario AGROBANCO; y (d) Banco Central de Reserva del Perú BCRP.

En total, dentro del sistema financiero peruano operan 78 empresas, de las cuales 16 son bancos, y el resto son cajas municipales o rurales, así como empresas especializadas, entre las que se encuentran: (a) arrendamiento financiero, (b) afianzadoras y de garantías, (c) servicios fiduciarios, (d) administradoras hipotecarias, y (e) *factoring*. Mientras que, dentro de las empresas de servicios complementarios y conexos, hay almacenes generales y empresas de transferencias de fondos.

Desde el año 1967, los bancos presentes en el país están agrupados en la Asociación de Bancos del Perú. Su objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, otorgando a sus afiliados servicios de información, asesoría y consulta en asuntos de interés general. Otra institución que compone el sector y que es de carácter gubernamental es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cual es el organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero. Tiene como objetivo principal el proteger a los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al sistema de pensiones. Es una institución pública, pero con autonomía funcional, reconocida por la Constitución Política del Perú (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014a).

Tabla 2

Empresas de Operaciones Múltiples y Entidades del Estado que Integran el Sector Financiero Peruano

Empresas de operaciones múltiples		
Banca múltiple	Empresas financieras	Cajas municipales
1 BBVA Banco Continental	1 Crediscotia Financiera	1 CMAC Arequipa
2 Banco de Comercio	2 Financiera TFC S.A.	2 CMAC Cusco
3 Banco de Crédito del Perú	3 Financiera Edyficar	3 CMAC Del Santa
4 Banco Financiero	4 Financiera Proempresa	4 CMAC Huancayo
5 Banco Interamericano de Finanzas BANBIF	5 Financiera Confianza	5 CMAC Ica
6 Scotiabank	6 Financiera Efectiva	6 CMAC Maynas
7 Citibank	7 Financiera Qapaq	7 CMAC Paita
8 Interbank		8 CMAC Piura
9 Mibanco		9 CMAC Sullana
10 Banco GNB		10 CMAC Tacna
11 Banco Falabella Perú		11 CMAC Trujillo
12 Banco Ripley		12 CM de Crédito Popular de Lima
13 Banco Azteca Perú		
14 Banco Cencosud		
15 Banco ICBC		
16 Banco de la Nación		
Cajas Rurales	Edpymes	
1 CRAC Cajamarca	1 Alternativa	
2 CRAC Chavín	2 Acceso Crediticio	
3 CRAC Sipán	3 Credivisión	
4 CRAC Libertadores de Ayacucho	4 Nueva Visión	
5 CRAC Los Andes	5 Proempresa	
6 CRAC Prymera	6 Marcimex	
7 CRAC Credinka	7 Raíz	
8 CRAC Incasur	8 Solidaridad	
9 CRAC del Centro	9 Mi casita	
	10 Credijet	
Entidades estatales		
1 Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE	2 Banco de la Nación	3 Banco Agropecuario AGROBANCO
4 Banco Central de Reserva del Perú BCRP		

Nota. Tomado de “Estadísticas del sistema financiero peruano” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2014b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Marketing y Ventas. El Perú tiene 30 millones de habitantes, de los cuales la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada engloba a 11 millones, pero solamente hay seis millones que se encuentran bancarizados. Esto representa el 55% de la PEA y el 20% de la población total, por lo que puede decirse que la cifra de personas que no tienen acceso al sistema financiero peruano es aun elevada (Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero, 2012).

Haciendo un análisis por región se tiene que el departamento con menor índice de bancarización (en términos de la PEA) es Huancavelica con 5.3%, seguido por San Martín

con 6.5% y Amazonas con 6.6%. Mientras que en el otro extremo está Lima y Callao, donde el 53.5% de la población económicamente activa tiene acceso al sistema financiero moderno. La barrera principal para el acceso a estos servicios es que hasta hace muy poco la banca no contaba con canales o con productos que realmente atendieran las necesidades de toda la población, sino que se habían enfocado en los segmentos con mayor poder adquisitivo (Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero, 2012).

Los bancos tienen como objetivo captar dinero del mercado, mediante productos de ahorro o de captación como los depósitos a plazo, para prestar o colocar este dinero a las personas que tienen necesidades de efectivo, fungiendo como un intermediario. Al interior de la sociedad cumple con el objetivo de equilibrar o balancear la voluntad de invertir con la necesidad que tienen las personas o empresas por fondos. Además de que otorgan seguridad al movimiento de dinero y al sistema de pagos. En conclusión las principales funciones del sistema financiero son (Calvo, Parejo, Rodríguez y Cuervo, 2010) :

- 1) Captar el ahorro y canalizarlo, en forma de préstamos, hacia la inversión.
- 2) Ofertar aquellos productos que se adaptan a las necesidades de los que requieren fondos, en términos de montos y plazos.

Operaciones y Logística. Infraestructura. Los bancos cuentan con una gran red de agencias bancarias, agentes afiliados y cajeros automáticos en todo el Perú. Además de que actualmente, con la banca por Internet pueden hacer compras en línea y pagos de servicios comerciales y bancarios desde la seguridad y comodidad de su casa. Para lo cual se utiliza bien sea una computadora o un equipo móvil con conexión a Internet. Hay en el país más de 10,000 puntos de atención a los clientes y el Banco de Crédito del Perú (BCP) posee 7,000, ya que además de las agencias tradicionales y los cajeros ha creado los puntos al interior de bodegas, librerías y otros tipos de tiendas, que se denominan agentes BCP (Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero, 2012). Esta forma innovadora de crecer es

favorable al sector porque no requiere de inversión en infraestructura y se amplía la cobertura.

Las operaciones que las entidades financieras permiten se resumen en la Figura 4, y que consisten en traspasar los fondos de las captaciones hacia las colocaciones. Para ello, es necesario que tengan una infraestructura que les permita no solo brindar servicios sino también asesoría. Pero el principal reto que tiene el sistema financiero nacional es ampliar la cobertura de las operaciones, promoviendo la bancarización y la intermediación financiera, generando así mayor inclusión. Para lograrlo es necesario lo siguiente: (a) provisión adecuada de servicios financieros a las personas y empresas, (b) desarrollo de canales, (c) reducción de costos de transacción, (d) personalización de servicios, (e) educación financiera y (f) protección del consumidor, entre otros aspectos. Entendiendo el acceso como infraestructura, puntos de acceso y oferta de servicios de calidad al alcance de toda la población, junto con un uso frecuente (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).



Figura 4. Operaciones de los bancos y otras entidades financieras. Adaptado de “Separata sistema financiero y sus principales productos y servicios” por Instituto de Formación Bancaria, 2011, p.18. Recuperado de [file:///C:/Users/Maria%20T.%20Caruso/Downloads/Separata_Sistema_Financiero_y_sus_principales_Productos_y_Servicios_2011-2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Maria%20T.%20Caruso/Downloads/Separata_Sistema_Financiero_y_sus_principales_Productos_y_Servicios_2011-2%20(1).pdf)

Finanzas y Contabilidad. El sistema bancario peruano ha incrementado en 259% los préstamos otorgados en los últimos 10 años, con un crecimiento promedio anual del 17%, como se aprecia en la Figura 5.

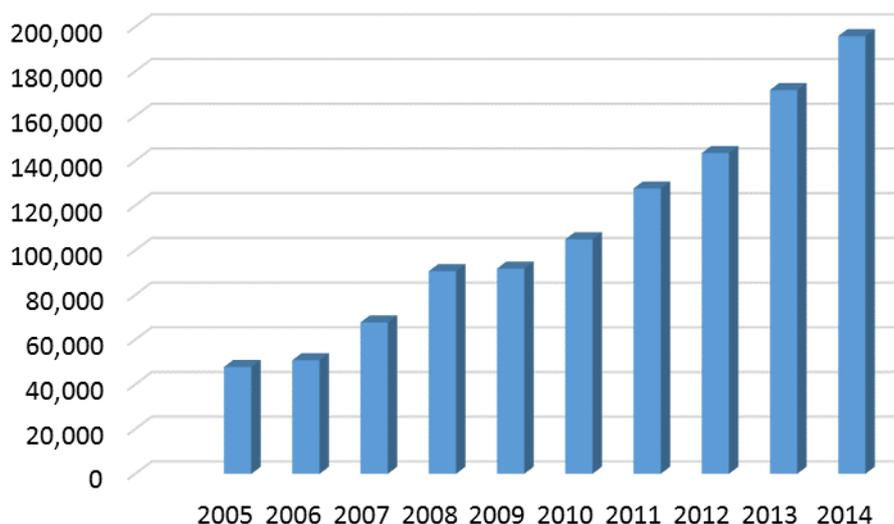


Figura 5. Créditos al sector privado, en moneda nacional y extranjera, expresado en millones de soles, años 2005 a 2014. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Estos fondos que se otorgan en crédito provienen del dinero captado de los ahorristas o inversionistas. En la Tabla 3 se presenta el cuasidinero total que posee el sistema bancario peruano, junto con el monto de los productos de captación, como son depósitos monetarios, ahorros o cédulas hipotecarias. El cuasidinero se incrementó en 221% entre el año 2005 y el 2014, lo que obedece a un promedio de 14% anual, inferior a las colocaciones. Mientras que el crecimiento en los depósitos de ahorro y en las cédulas hipotecarias es mayor, llegando a ser 22% al año.

El crecimiento del sector financiero fue 14,3% y el aporte al PBI fue de 10,4% en el periodo 2015.

Tabla 3

Captaciones del Sistema Bancario Peruano, en millones de soles

Año	Total cuasidinero	Cuasidinero en moneda nacional				Cuasidinero en moneda extranjera
		Depósitos a la vista	Depósitos de ahorro	Cédulas hipotecarias	Otros valores	
2005	70,336	14,477	6,711	2,431	36,172	10,546
2006	74,827	16,330	7,837	2,323	36,828	11,509
2007	94,009	23,399	10,570	4,896	41,358	13,786
2008	119,523	30,388	15,868	3,776	52,705	16,785
2009	122,479	32,427	15,417	4,307	52,248	18,079
2010	149,298	44,545	24,957	3,091	56,573	20,133
2011	164,658	50,051	24,213	5,743	61,772	22,879
2012	190,892	65,640	30,859	10,486	60,272	23,636
2013	223,180	68,723	32,229	8,671	83,674	29,883
2014	225,805	72,401	33,784	6,754	84,507	28,358

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Recursos humanos. Para finales del año 2014 los bancos en el Perú empleaban a 56,700 trabajadores, los cuales representaban aproximadamente un 2% del total de empleados privados a nivel nacional, lo que implica un aumento superior al 160% en la última década (Perú: Más de 56 mil trabajadores bancarios habrá a fines de 2014, 2015). Gran parte de los empleados del sector financiero están agremiados en la Federación de Empleados Bancarios del Perú.

La cantidad de empleados en los bancos peruanos se ha triplicado desde el año 2002, como se evidencia en la Figura 6, de los cuales a finales del año 2013 un 52% eran mujeres. Dentro del personal de confianza y que posee cargos corporativos la presencia femenina es relevante, con un 48.1%. Este porcentaje se ha venido incrementando, como por ejemplo en las plazas gerenciales, que subió de 30.9% en el año 2011 a 32.5% en el 2013.

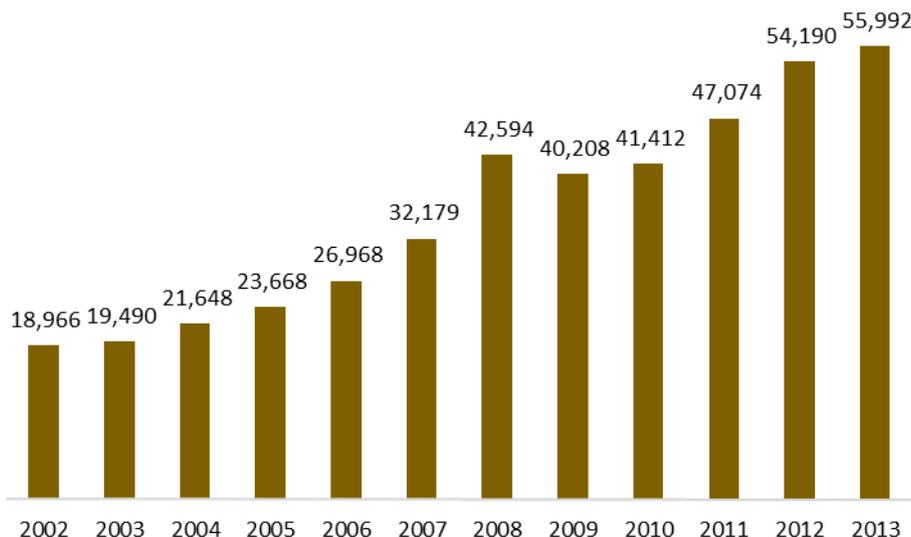


Figura 6. Cantidad de empleados bancarios en el Perú. Tomado de “El 32,5% de las gerencias de la banca es ocupado por una mujer” por El Comercio, 2014. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/325-gerencias-banca-ocupado-mujer-noticia-1717007?ref=flujo_tags_373821&ft=nota_15&e=titulo

Sistemas de información y comunicaciones. Los sistemas generales de información y de comunicaciones son uno de los elementos más importantes para lograr un óptimo desempeño de los sistemas bancarios, los cuales dependen de bases de datos, y de la capacidad de accederlas, para poder operar. La información debe ser vista desde dos dimensiones: (a) de los bancos hacia los agentes económicos, y (b) de los agentes económicos hacia los bancos. Mientras más amplio y exacto sea el flujo de información en ambos sentidos, mayor posibilidad hay de que los mercados se autoregulen en función de la oferta y la demanda, de allí la importancia de contar con sistemas de información eficientes (Universidad San Ignacio de Loyola, 2013).

En el Perú, desde inicios del Siglo XXI, se ha promovido la bancarización y la intermediación financiera formal, considerando que esto contribuirá al desarrollo económico y social del país. Para lograrlo corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas junto con la SBS, tomar las siguientes acciones, pero con un enfoque sistémico que involucre a todo el sector (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015):

- Fomento a la transparencia de la información y protección al consumidor, lo cual ha permitido reducir los costos de transacciones.
- Aumento de canales de atención al cliente con la apertura de más agencias, cajeros automáticos y cajeros corresponsales.
- Para mejorar la educación y cultura financiera, la SBS, el Ministerio de Educación y el Instituto Financiero Bancario han desarrollado en los dos últimos años eventos de capacitación a docentes de colegios nacionales de Lima y Provincias para que éstos desarrollen planes de educación en los estudiantes de nivel escolar, para ir superando la baja cultura financiera de nuestra población.
- Promover el desarrollo de las microempresas y su formalización.

Tecnología e investigación y desarrollo. En los últimos años y fruto de muchas discusiones que se lideraron desde los mercados emergentes, muchos de ellos en Latinoamérica, el sudeste asiático y el norte de África, empezaron a hablar de la necesidad de enfoques integrales para ofrecer servicios financieros a sectores que tradicionalmente no han recibido dichos beneficios. Para ello, se requiere necesariamente el desarrollo y aprovechamiento de los avances tecnológicos, principalmente en las telecomunicaciones. La CAF sostiene que la tecnología se ha convertido en un instrumento vital para la inclusión financiera, debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población donde el establecimiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos.

El canal tecnológico con más potencial para lograr un aumento de la inclusión financiera es el de la telefonía móvil. América Latina es una de las regiones con una mayor cantidad de conexiones móviles, que se calcula en 630 millones, y con una penetración de más del 100% de la población.

Para avanzar hacia el objetivo de incrementar el número de personas atendidas por las entidades financieras mediante el uso de la tecnología móvil, es necesario que existan modelos de negocio viables, en donde los marcos regulatorios estén claramente definidos y promuevan la adopción de dicha tecnología, con fidelización y calidad en el servicio.

Las entidades bancarias en el Perú vienen modernizándose constantemente, dado el entorno competitivo que enfrentan y la búsqueda de una mayor eficiencia en el desarrollo de sus operaciones. En tal sentido, invierten en la adquisición de las plataformas tecnológicas adecuadas que permitan ofrecer al público una creciente gama de productos financieros y canales de atención, lo que permite que un mayor porcentaje de la población tenga acceso a los servicios financieros. Uno de los canales más modernos y de destacado potencial es la banca móvil, modalidad con una gran presencia no sólo en mercados desarrollados, sino que cobra cada vez mayor importancia en países emergentes, especialmente debido al manejo del dinero electrónico.

La banca peruana ofrece múltiples y eficientes herramientas, tanto para personas naturales como para personas jurídicas, y actualmente la mayoría de sus servicios pueden ser gestionados vía web desde la banca por internet, que las distintas instituciones han puesto al servicio de sus clientes. Esto se complementó, más recientemente con la banca móvil, los agentes y los cajeros automáticos.

La tecnología es imprescindible en esta industria, ya que sin ella no se podrían realizar las múltiples operaciones y transacciones bancarias o comerciales, que los clientes demandan. Imposibilitando las transacciones de compra-venta en comercios o la adquisición de servicios personales en el hogar, recreativos o tecnológicos, entre muchos otros. La banca facilita las compras *online*, los pagos de servicios de telefonía, los estudios, el delivery o conocido también como entregas a domicilio, los cupones de descuentos y cientos de operaciones más desde cualquier lugar, simplemente utilizando una computadora, tableta o celular inteligente.

2.4 Resumen

El concepto de calidad no es nuevo, pero la concepción moderna implica un enfoque en los procesos, comprendiendo que las organizaciones son sistemas vivos o cambiantes. Se debe partir del enfoque en el cliente, para identificar sus requerimientos y expectativas, con lo cual se diseñarán los productos y/o servicios. Dentro de la evolución del estudio de la calidad se observan dos grandes cambios: (a) la incorporación de métodos estadísticos para seleccionar muestras, eliminando la supervisión en masa y (b) el enfoque en el proceso, en lugar de inspeccionar únicamente los productos finales. Fue así que tuvieron que replantearse las metas y objetivos de los negocios, cambiando de un enfoque cuantitativo a uno cualitativo.

Desarrollar calidad se logra a través de la implementación de los 14 principios de Deming, lo cual actualmente se relaciona con los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC). Esto requiere un enfoque holístico, gestionando todos los aspectos de la organización, incluso la relación con sus proveedores. Dentro de los SGC el más común es el ISO 9001, que es un conjunto de normas que promueve la estandarización de los procesos y que en algunos casos ha probado tener un efecto positivo sobre el rendimiento del negocio. Esto es posible porque se incrementa la preferencia de los clientes al ofrecerles productos de calidad y además se reducen los costos, porque se eliminan los retrabajos y errores en el proceso.

Dentro del sector financiero las normas ISO 9001 son totalmente aplicables, como lo demostraron bancos en la India y en Taiwán, teniéndose en el Perú casos como el del Banco de la Nación. Esto a pesar de que a nivel nacional se encontró que falta un Sistema Nacional de la Calidad que sea integrado y que promueva las certificaciones, a través de organismos acreditados ante el INDECOPI.

2.5 Conclusiones

El sector financiero es de suma importancia para el desarrollo económico de un país, ya que permite el flujo de dinero de las unidades superavitarias a las deficitarias, basándose en los millones de transacciones que hacen los usuarios diariamente. Sin embargo, se puede apreciar que existen diferencias en la calidad brindada entre las diferentes empresas del sector, a pesar de contar con SGC con ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO, se puede estimar que aún falta expandir la infraestructura y cobertura de las entidades que tienen menor participación en el mercado para que puedan mejorar la calidad del servicio.

En el Perú, este sector ha tenido un amplio crecimiento, pero también se ha incrementado la competencia por lo que las empresas se ven forzadas a invertir en innovación y mejoras continuas, para hacer sostenible la calidad, basándose en los estándares ISO 9001 o con sistemas propios de la cada organización.

En este sentido, la implementación de las normas de los SGC con ISO 9001 o propios se hace con la intención de mejorar la calidad, esperando que esto lleve a aumentar la competitividad y con ello los resultados económicos. Pero se desconoce si las instituciones financieras del Perú obtienen beneficios en su calidad al contar con SGC con ISO 9001 o con un Sistema de Gestión de Calidad sin ISO.

Esta es la razón para realizar esta investigación y en el próximo capítulo se detallará la metodología para recopilar los datos y analizarlos.

Capítulo III: Metodología de la Investigación

3.1 Diseño de la Investigación

Tal y como se mencionó en el Capítulo I, esta investigación es de enfoque cuantitativo por lo que se utilizará un instrumento que contiene preguntas cerradas, cuyas respuestas pueden ser tabuladas y analizadas de manera numérica. La ventaja de contar con un diseño

cuantitativo es que el análisis es muy objetivo y la solidez de las relaciones queda soportada en los valores que se obtengan (Hernández et al., 2010). Este estudio consta de dos variables, una independiente que es el SGC de las empresas y otra dependiente que es el nivel de calidad, medida a través de los nueve elementos (Benzaquen, 2013): (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 de procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque de la satisfacción al cliente.

Se dice que es de alcance descriptivo y explicativo, porque se describirán de manera detallada los elementos de la calidad en las empresas del sector financiero del Perú, pero más allá se buscará conocer por qué se tiene determinado nivel de calidad. Es por ello que se habla de un alcance explicativo porque se establecerá si existe relación entre las dos variables, llegando a conocer si el hecho de que las empresas cuenten con la certificación ISO 9001 contribuye a mejorar su nivel de calidad, reflejado en las mediciones de los nueve elementos antes mencionados.

3.2 Población y Selección de Muestra

El sector financiero del Perú para los fines de esta investigación y de acuerdo a como fue definido en las delimitaciones está integrado por 37 entidades financieras, que pertenecen a las siguientes categorías (ver Apéndice A): (a) bancos, (b) cajas municipales de ahorro y crédito, y (c) cajas rurales de ahorro y crédito. En conjunto, estas 37 instituciones tienen un total de 3,203 agencias, las cuales constituyen la población del estudio. Dado que la presente es una investigación probabilística, es necesario calcular el tamaño de la muestra apropiado, para lo que se utilizó la siguiente fórmula, definiendo que la cantidad de entidades a encuestar es 185:

$$n = \frac{N_x z^2 p_x q}{e^2_x (N-1) + z^2_x p_x q}$$

- N = población 3,203 agencias de atención al público en entidades financieras.
- p = probabilidad que tiene cualquier agencia del sector financiero de la población de ser encuestada 0.5
- q = probabilidad que tiene cualquier agencia del sector financiero de la población de no ser encuestada 0.5
- z = estadístico relacionado con la distribución normal de los datos 1.96
- e = nivel de error estadístico 7%
- n = tamaño de la muestra, siendo 185 el resultado.

Para acceder a 185 agencias, entre las 37 entidades financieras se inició contacto con aproximadamente 300 jefes de agencias que componen la población, a través de llamadas telefónicas, siendo seleccionados al azar entre la lista de oficinas que cada entidad financiera posee. Lamentablemente, luego de varios meses de seguimiento solo se consiguió la respuesta completa de 185 agencias, pertenecientes a 25 instituciones financieras que se presentan en el Apéndice B.

Las encuestas fueron dirigidas a Gerentes de Agencias, porque es en la oficina de atención al público donde se encuentran cliente y empresa, por lo que es importante conocer cuál es el desempeño de la calidad a este nivel. En el Apéndice C se presentan dos entrevistas que sustentan esta decisión, ya que indican que no siempre la información viaja de manera fluida desde la alta gerencia hasta los colaboradores que tienen contacto con los clientes (comunicación personal, Patricia Foster, 17 de septiembre de 2014). Es por ello que los empleados no siempre conocen todas las herramientas que tiene la institución para dar un servicio de calidad (comunicación personal, Carlos Garcés, 13 de enero de 2015).

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

Las encuestas se aplicaron de manera personal o a través de entrevistas telefónicas al jefe de cada una de las agencias seleccionadas, luego de establecer una reunión para este fin.

El primer paso fue iniciar el contacto telefónico, lo que usualmente requirió de varias llamadas. En este primer contacto se explicó la razón de la llamada y el objetivo general de la investigación, señalando que se trataba de una tesis para CENTRUM Católica. Luego, mediante un correo, se envió información más detallada, expresando claramente que se guardaría confidencialidad sobre los datos ya que lo relevante era el análisis global de la información y no cada caso individual. Fue así entonces, cuando la persona accedía a participar en la investigación que se establecía un día y hora para visitarlo o llamarlo y llenar el cuestionario.

3.4 Instrumentos

El instrumento que se utiliza en esta investigación es el TQM, diseñado por Benzaquen (2013) en función de los nueve elementos que componen la calidad, los cuales son medidos por cada sujeto o Jefe de Agencia en una escala con cinco opciones: (a) totalmente de acuerdo, (b) de acuerdo, (c) neutro, (d) en desacuerdo, (e) totalmente en desacuerdo. Este cuestionario se presenta en el Apéndice D.

El instrumento TQM tiene dos secciones, la primera que consta de nueve preguntas y que tiene como objetivo recabar información que permita caracterizar o describir apropiadamente a los sujetos. Mientras que la segunda está compuesta por 35 enunciados, que se agrupan bajo los nueve factores de la calidad, como se presenta en la Tabla 4, a los cuales los encuestados responden asignando un valor en la escala de Likert.

Tabla 4

Enunciados del Instrumento Agrupados para los Factores de la Calidad

Factor X1: Alta gerencia	
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
Factor X2: Planeamiento de la calidad	
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad	
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
Factor X4: Diseño del producto	
31	La empresa invierte en el diseño del producto.
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor	
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
Factor X6: Control y mejoramiento de proceso	
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).
Factor X7: Educación y entrenamiento	
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
Factor X8: Círculos de calidad	
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes	
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

3.5 Análisis e Interpretación de Datos

Utilizando el software SPSS se tabularon los datos, utilizando un sistema binario donde uno identifica a la respuesta dada por los sujetos y cero las opciones que no fueron seleccionadas. A la base de datos que se generó se le aplicaron diversas pruebas estadísticas, como son: (a) análisis de frecuencias, (b) Kolmogorov-Smirnov, (c) test de Levene, (d) Prueba t-Student, y (e) prueba de Mann Whitney, según correspondía en cada caso particular.

3.6 Validez y Confiabilidad

La validez de las conclusiones se fundamenta en que se han recabado apropiadamente los datos, seleccionando de manera aleatoria a las agencias y dirigiéndose puntualmente al Jefe que es la persona que posee la visión integral de la operación de cada oficina. Además, las pruebas estadísticas se han utilizado siguiendo un protocolo:

1. Prueba de normalidad, utilizando el Test de Kolmogorov-Smirnov
2. Prueba de homogeneidad de varianzas, haciendo uso del test de Levene
3. Prueba t- Student para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis, y que sólo puede aplicarse cuando la muestra que se está analizando cumple con los criterios de normalidad y homogeneidad al 5%.
4. Prueba Mann Whitney, también para determinar si se aceptan las hipótesis y que se usa cuando alguno de los dos criterios (normalidad y homogeneidad) no fue satisfecho.

La confiabilidad del estudio se determinó utilizando el Alfa de Cronbach, que es una prueba basada en la varianza de cada uno de los ítems. En la medida en que los resultados se aproximan a 1.0 mayor es la confiabilidad, y en caso de que se identifique algún elemento que está restando confianza en los resultados entonces podrá ser eliminado y se recalculan los Alfas de Cronbach (Ledesma, Molina & Valero, 2002).

3.7 Resumen

Esta investigación es de alcance descriptivo y explicativo, con un enfoque cuantitativo, por lo que se recopilarán datos numéricos para poder hallar la relación existente entre la variable independiente y la dependiente, es decir entre la implementación de ISO 9001 y la calidad. La muestra está integrada por 185 agencias, que pertenecen a 25 instituciones financieras, donde se entrevistó a los jefes de agencia, quienes fueron encuestados utilizando el cuestionario TQM, diseñado por Benzaquen (2013). Estos datos fueron tabulados y analizados mediante el uso del SPSS, para generar: (a) análisis de frecuencia, (b) prueba de normalidad, (c) prueba de homogeneidad de varianzas y (d) prueba de hipótesis.



Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

4.1 Test de Validez

En la Tabla 5 se presentan los resultados de Alfa de Cronbach, a partir de los cuales se concluye que, en todos los factores, excepto en *gestión de la calidad del proveedor y control y mejoramiento del proceso*, el nivel de confiabilidad es alto, al obtener valores mayores a 0.7, ya que los indicadores están entre 0.702 y 0.902. Sin embargo, como señalaron Ledesma, Molina y Valero (2002), el valor de 0.65, que es el más bajo obtenido en esta investigación implica que sí existe confiabilidad, aunque la misma no es alta.

Tabla 5

Resultados del Alfa de Cronbach

	Factores de Calidad	Alfa Cronbach	Cantidad de preguntas
X1	Alta Gerencia	0.883	5
X2	Planeamiento de la calidad	0.702	3
X3	Auditoria y evolución de la calidad	0.840	3
X4	Diseño del producto	0.777	3
X5	Gestión de la calidad del proveedor	0.695	4
X6	Control y mejoramiento del proceso	0.650	5
X7	Evaluación y entrenamiento	0.749	4
X8	Círculos de calidad	0.825	4
X9	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.902	4

4.2 Descriptivo de la Muestra

En total se encuestaron a 185 agencias que pertenecen a 25 instituciones del sector financiero, de las cuales 118 se encuentran en Lima/Callao, representando el 63.8% y 67 en provincia, como se aprecia en la Tabla 6. Además, se conoció que predominan las empresas privadas, con un 97.3% del total de la muestra, y el otro 2.7% corresponde a entidades públicas del sector financiero (ver Tabla 7). Luego en la Tabla 8 se aprecia que el 63.2% de

las empresas incluidas en la investigación tienen 201 o más empleados, acorde con lo que se presentó en la revisión de literatura sobre la importancia del sector para el empleo en el país.

Tabla 6

Ubicación de las Instituciones Financieras que Componen la Muestra

	<i>f</i>	(%)
Lima/Callao	118	63.8
Provincia	67	36.2
Total	185	100.0

Tabla 7

Naturaleza de las Instituciones Financieras que Componen la Muestra

	<i>f</i>	(%)
Pública	5	2.7
Privada	180	97.3
Total	185	100.0

Tabla 8

Cantidad de Empleados en las Instituciones Financieras que Componen la Muestra

	<i>f</i>	(%)
11-50	2	1.1
51-200	66	35.7
201-Más	117	63.2
Total	185	100.0

Dado que el 100% de las encuestas se realizaron en agencias de atención al público se tiene que el 74% de las personas encuestadas son Gerente de Área o Jefe de Departamento.

En la Figura 7 se observa que el 26% corresponde a otros, donde se han incluido sub-gerentes de agencias y analistas, consultando primero si tenían información completa sobre la

operación de la agencia. Así mismo del total de encuestas realizadas a las entidades financieras, el 80% de las encuestas fueron obtenidas de los bancos más representativos, y el 20% de las entidades que tienen menor volumen de clientes como se aprecia en la Figura 8

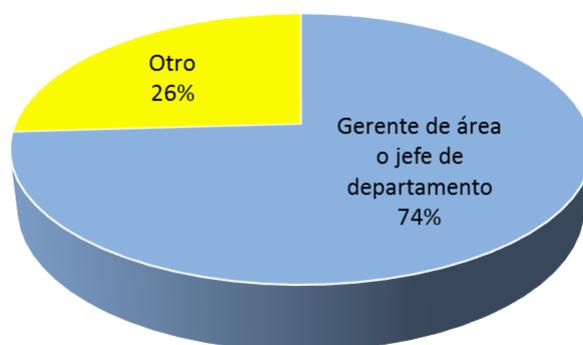


Figura 7. Cargo del encuestado.

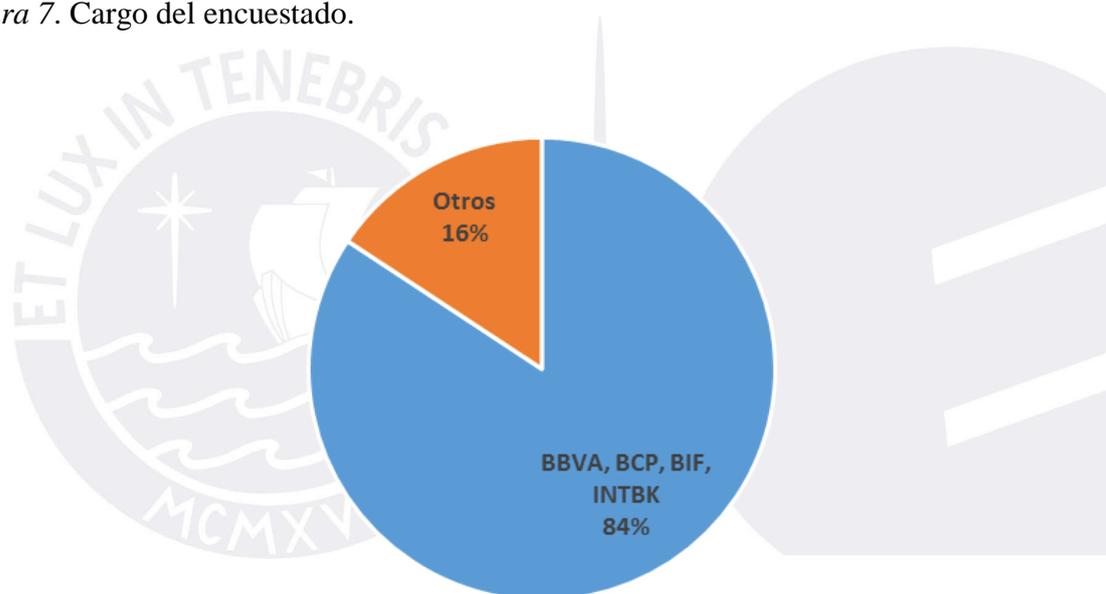


Figura 8. Cargo del encuestado.

Una de las preguntas más importantes dentro de la sección para describir a la muestra es la que se refiere a si las instituciones financieras cuentan con un SGC con ISO o sin él. En un inicio y acorde con el TQM (Benzaquen, 2013) la pregunta era si implementaban o no un SGC, pero se obtuvo un 97% de respuestas afirmativas, lo que impedía desarrollar un trabajo de investigación de alcance explicativo. Fue por ello que la pregunta se cambió y la Figura 9

indica qué porcentaje de empresas en el sector financiero del Perú que cuentan con un SGC con ISO 9001 y las que cuentan con un SGC sin ISO. Se aprecia que el 35% ha implementado estas normas y cuenta con la certificación, mientras que el 65% aún no lo han hecho, ya que tienen otro tipo de SGC. En la Figura 10 se visualiza que la mayoría de empresas con un SGC con ISO 9001, el 73.8%, lo han implementado hace cuatro a siete años.

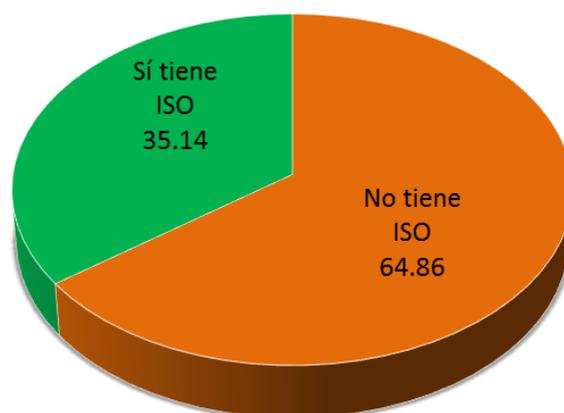


Figura 9. Distribución de la muestra entre empresas que tienen un SGC con ISO y empresas que tienen un SGC sin ISO.

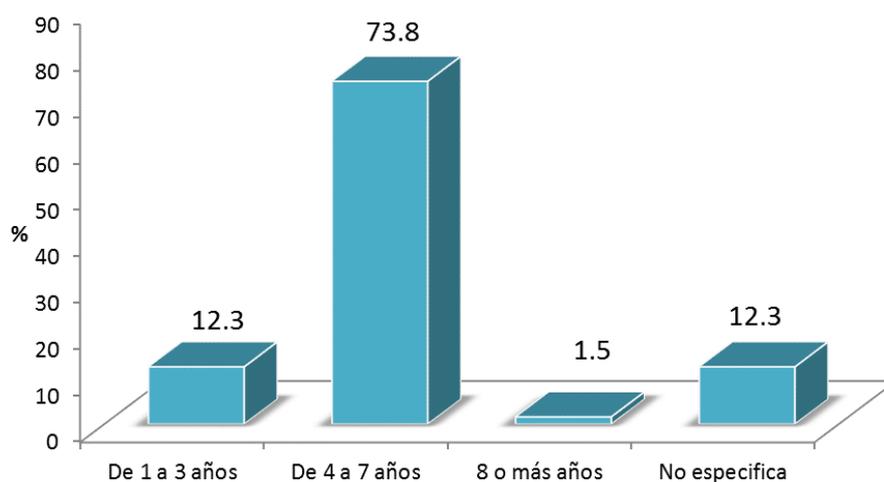


Figura 10. Antigüedad de la implementación de ISO en las empresas de la muestra.

4.3 Prueba de Hipótesis

Antes de iniciar la prueba de hipótesis es necesario comprobar que los datos cumplen con el criterio de normalidad. Los resultados de la aplicación de la prueba Kolmogorov-Smirnov se presentan en la Tabla 9. Al revisar los datos se comprueba que la significancia en todos los casos es inferior a 0.05 por lo que se establece que no existe una distribución normal.

Tabla 9

Prueba de Normalidad Kolmogorov-Smirnov

		Estadístico		gl		Sig.	
		No	Sí	No	Sí	No	Sí
X1	Alta Gerencia	0.27	0.30	120.00	65.00	0.00	0.00
X2	Planeamiento de la calidad	0.30	0.24	120.00	65.00	0.00	0.00
X3	Auditoria y evolución de la calidad	0.27	0.29	120.00	65.00	0.00	0.00
X4	Diseño del product	0.27	0.33	120.00	65.00	0.00	0.00
X5	Gestión de la calidad del proveedor	0.32	0.45	120.00	65.00	0.00	0.00
X6	Control y mejoramiento del proceso	0.19	0.22	120.00	65.00	0.00	0.00
X7	Evaluación y entrenamiento	0.26	0.29	120.00	65.00	0.00	0.00
X8	Círculos de calidad	0.24	0.21	120.00	65.00	0.00	0.00
X9	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.31	0.41	120.00	65.00	0.00	0.00
	Total calidad	0.27	0.14	120.00	65.00	0.00	0.00

Por lo anterior, sería más recomendable aplicar pruebas no paramétricas para comparar grupos, con SGC con ISO 9001 versus SGC sin ISO. En particular, en este caso, la prueba de elección sería el Test U de Mann-Whitney para dos muestras independientes, cuyos resultados se presentan en la Tabla 10. Las correspondientes hipótesis nulas son todas de igualdad y se rechazan si la significancia exacta es menor que 0.05. Los resultados indican que a nivel general se rechaza la igualdad, por lo que los resultados son estadísticamente diferentes entre las empresas que tienen SGC con ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO.

A nivel de cada factor de la calidad, se observa que en cuatro factores se acepta la hipótesis nula de igualdad, lo que indica que la diferencia entre las medias no es

estadísticamente significativa. Este es el caso de: (a) planeamiento de la calidad, (b) diseño del producto, (c) gestión de la calidad del proveedor, y (d) educación y entrenamiento. En cambio, en los siguientes cinco factores la diferencia entre las empresas con SGC ISO 9001 y aquellas que tienen un SGC sin ISO sí es estadísticamente significativa: (a) alta gerencia, (b) auditoría y evaluación de la calidad, (c) control y mejoramiento del proceso, (d) círculos de calidad, y (e) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Tabla 10

Prueba No Paramétrica de U Mann Whitney

Factores de calidad	U de Mann-Whitney	Nivel de significancia
X1 Alta Gerencia	3,199.500	0.033
X2 Planeamiento de la calidad	3,365.500	0.102
X3 Auditoria y evolución de la calidad	2,694.500	0.000
X4 Diseño del product	3,397.500	0.123
X5 Gestión de la calidad del proveedor	3,317.500	0.061
X6 Control y mejoramiento del proceso	3,158.500	0.028
X7 Educación y entrenamiento	3,651.000	0.449
X8 Círculos de calidad	2,863.500	0.002
X9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente	2,725.000	0.000
Total calidad	3,046.500	0.013

En la Figura 10 se observa que existe un comportamiento estandarizado, ya que en todos los factores el valor obtenido por las empresas con SGC sin ISO es mayor que el de las empresas con SGC con ISO, lo cual es contrario a lo esperado. Esto se da a pesar de que la prueba de hipótesis reveló que la diferencia no es estadísticamente significativa en todos los factores. La brecha más amplia se da en el factor *enfoque hacia la satisfacción de los clientes*, con una diferencia de 0.28; seguido por *auditoría y evaluación de la calidad y círculos de calidad*, con 0.25 y 0.24 de diferencia respectivamente. En cambio, el menor distanciamiento se presenta en el factor *educación y entrenamiento*.

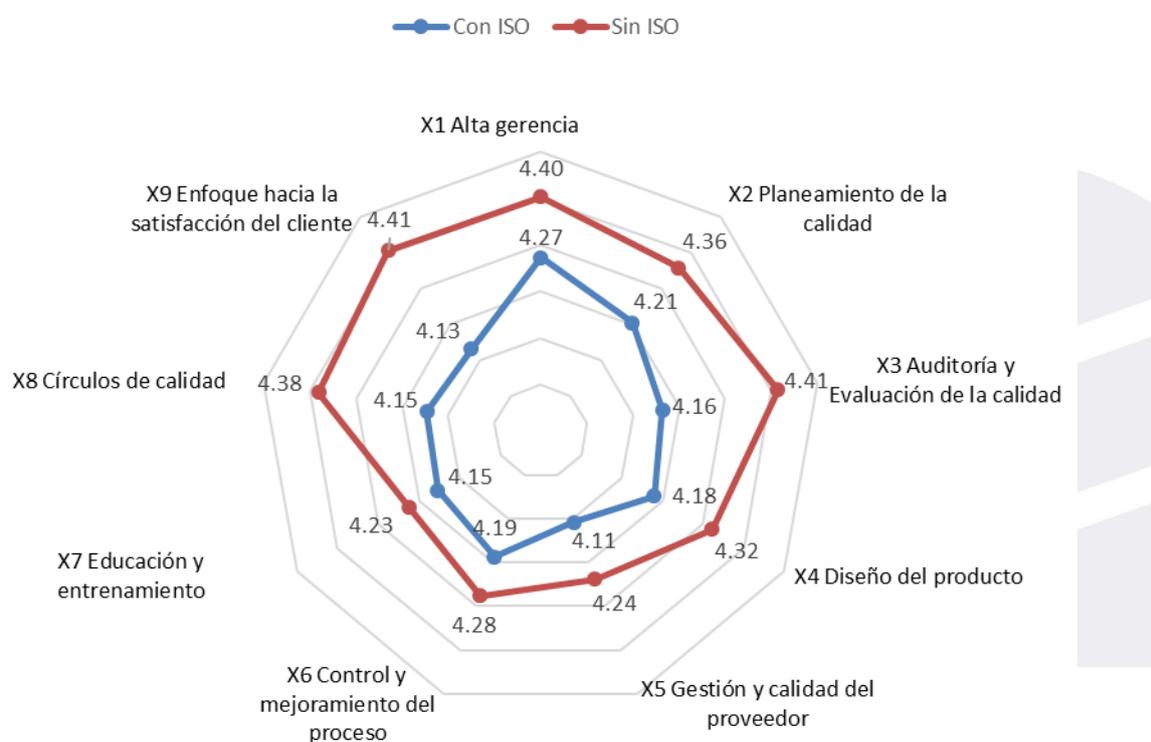


Figura 11. Diagrama de los valores promedios para cada factor de la calidad.

Factor X1: Alta gerencia. De los resultados presentados anteriormente, se conoce que las diferencias de media entre las empresas con SGC ISO y las que tienen un SGC sin ISO sí es estadísticamente significativa, favoreciendo a las instituciones financieras con SGC sin ISO. Con los datos de la Tabla 11 se tiene que las instituciones financieras con un SGC con

ISO obtienen un promedio de 4.27 en el factor *alta gerencia*, mientras que las que tienen un SGC sin ISO obtienen una media de 4.40. La pregunta donde la diferencia es mayor es la 21, que se refiere a si la alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. Pero, se ve que en todas las preguntas el puntaje de las empresas con SGC sin ISO es mayor.

Tabla 11

Análisis de Frecuencia del Factor X1: Alta Gerencia

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC Sin ISO	Total
X1 Alta gerencia	4.27	4.40	4.36
P21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.31	4.48	4.42
P06 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.26	4.43	4.37
P29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	4.15	4.17	4.16
P08 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.29	4.45	4.39
P14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.35	4.48	4.44

Factor X2: Planeamiento de la calidad. En la Tabla 12 se presentan las medias para el factor y para cada pregunta, encontrando que las entidades financieras con SGC sin ISO tuvieron un mejor desempeño obteniendo un puntaje promedio de 4.36, mientras que las instituciones financieras que sí han implementado SGC ISO tienen un menor nivel de calidad, con media de 4.21. Sin embargo, debe recordarse que esta diferencia no es estadísticamente significativa, sino que constituye una diferencia marginal. El mejor desempeño se da en el hecho de que los encuestados indican que sus instituciones sí cuentan con metas específicas y detalladas en relación con la calidad, seguido por el hecho que las empresas del sector financiero prestan atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad, en especial en las instituciones financieras con SGC sin ISO. Este último punto

está directamente relacionado al plan estratégico de las entidades financieras que llevan muy de cerca el cumplimiento de sus objetivos y metas con relación a la calidad.

Tabla 12

Análisis de Frecuencia del Factor X2: Planeamiento de la Calidad

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X2 Planeamiento de la calidad	4.21	4.36	4.30
P05 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.31	4.50	4.43
P27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	4.18	4.37	4.30
P33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	4.12	4.21	4.18

Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad. La media que obtuvieron las instituciones financieras con SGC ISO es 4.16 y las que tienen SGC sin ISO 4.41 (ver Tabla 13), la cual es una diferencia que sí es estadísticamente significativa, de acuerdo a la prueba de hipótesis realizada previamente. La mayor diferencia se presenta porque las organizaciones con ISO no realizan *benchmarking*, a pesar de que esta es la base para la mejora continua, ya que es necesario compararse con los competidores. En cambio, las organizaciones que tienen SGC sin ISO obtuvieron la mayor puntuación al evaluar regularmente sus políticas y planes de calidad.

Tabla 13

Análisis de Frecuencia del Factor X3: Auditoría y Evaluación de la Calidad

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X3 Auditoría y evaluación de la calidad	4.16	4.41	4.33
P22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	4.31	4.37	4.35
P23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.26	4.49	4.41
P03 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	3.92	4.38	4.22

Factor X4: Diseño del producto. En este factor de la calidad no hay diferencia estadísticamente significativa entre las instituciones financieras que tienen SGC con ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO. Pero al ver los resultados de la Tabla 14 se encuentra que las organizaciones con SGC sin ISO obtuvieron un valor promedio de 4.32, mientras que las instituciones que sí cuentan con este tipo de sistema alcanzaron 4.18. Llama la atención que el menor valor medio está asociado a la pregunta que se refiere a que los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto. Aun cuando, las empresas sí tienen un método para diseñar los productos.

Tabla 14

Análisis de Frecuencia del Factor X4: Diseño del Producto

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X4 Diseño del producto	4.18	4.32	4.27
P32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	4.09	4.23	4.18
P31 La empresa invierte en el diseño del producto.	4.14	4.33	4.26
P35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	4.31	4.40	4.37

Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor. Se ha comprobado que no existe diferencia estadísticamente significativa en el factor *gestión de la calidad del proveedor* entre las empresas que sí tienen SGC con ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO. Esto a pesar de que la media de las empresas con SGC ISO ha sido 4.11 y las que tienen SGC sin ISO 4.24, lo cual se presenta en la Tabla 15.

A nivel de cada pregunta se observa que todas las instituciones financieras encuestadas obtuvieron su menor desempeño en relación a la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa, siendo más bajo en las empresas financieras con SGC sin ISO. Mientras que la mayor brecha, entre las instituciones con SGC ISO y aquellas que

tienen SGC sin ISO, se da en la realización de auditorías a los proveedores, lo cual es más común en las empresas que cuentan con SGC ISO, debido a las regulaciones internas que exige las normas internacionales del ISO 9001.

Tabla 15

Análisis de Frecuencia del Factor X5: Gestión de la Calidad del Proveedor

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X5 Gestión y calidad del proveedor	4.11	4.24	4.19
P13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.09	4.37	4.27
P07 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.11	4.23	4.18
P15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.08	3.93	3.98
P34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4.15	4.43	4.34

Factor X6: Control y mejoramiento del proceso. El obtener la certificación ISO no significa alcanzar un mejor nivel de calidad en el factor control y mejoramiento del proceso, como lo indicó la prueba de hipótesis realizada. Se encontró que sí hay una diferencia estadísticamente significativa, pero el mayor puntaje es obtenido por las empresas con SGC sin ISO. En los resultados de la Tabla 16 se observa que las instituciones financieras que han implementado SGC ISO obtuvieron una media de 4.19, mientras que aquellas que aún no realizan esta implementación obtuvieron 4.28.

Dentro del factor *control y mejoramiento de los procesos*, en las instituciones financieras con SGC ISO el menor valor está relacionado con el hecho de que el proceso operativo en la empresa no satisface completamente los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. Del lado de las empresas financieras con SGC sin ISO, el menor valor se dio por la no utilización de las siete herramientas de la calidad para el control y mejoramiento de los procesos, donde se obtuvo 3.97. Aparte de este caso, todos los valores obtenidos son

superiores a 4.00, indicando un buen desempeño, donde destaca la implementación de controles de calidad con eficacia, herramientas de monitoreo, métricas e indicadores de los flujos de los procesos.

Tabla 16

Análisis de Frecuencia del Factor X6: Control y Mejoramiento del Proceso

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X6 Control y mejoramiento del proceso	4.19	4.28	4.25
P16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.05	4.07	4.06
P12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.28	4.40	4.36
P20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.09	4.37	4.27
P28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	4.06	3.97	4.00
P01 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.46	4.58	4.54

Factor X7: Educación y entrenamiento. En todas las preguntas que componen este factor, el desempeño de las instituciones financieras con SGC sin ISO fue superior (ver Tabla 17), excepto en la conciencia de los trabajadores hacia la calidad, que termina siendo el punto con menor desempeño dentro de este factor. Sin embargo, es importante mencionar que estas son diferencias marginales ya que no son estadísticamente significativas.

Se debe trabajar en dar capacitaciones enfocadas a la calidad e involucrar activamente a todos los trabajadores en actividades relacionadas con este tema, asimismo se debe constatar que las capacitaciones fluyan verticalmente a todos los niveles de la organización. Lo cual, junto con el uso de las herramientas apropiadas, llevará a incrementar el nivel de

conciencia en todos los empleados. Este punto muestra el hecho de que la calidad no es un tema relacionado con un área específica de la organización, sino que es un sistema holístico, que cubre a todos los departamentos y sus trabajadores.

Tabla 17

Análisis de Frecuencia del Factor X7: Educación y Entrenamiento

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X7 Educación y entrenamiento	4.15	4.23	4.20
P18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.05	4.32	4.22
P04 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	4.23	4.28	4.26
P11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.14	4.38	4.29
P30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.20	3.93	4.02

Factor X8: Círculos de calidad. En este factor se encontró que la diferencia entre las instituciones financieras con SGC ISO y las que tienen SGC sin ISO sí es estadísticamente significativa. Los resultados de la Tabla 18 señalan que las organizaciones que sí han implementado un SGC ISO tienen un valor promedio de 4.15 y aquellas que tienen SGC sin ISO es de 4.38. El menor puntaje está en la pregunta “la mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad” y especialmente dentro de las empresas que sí tienen SGC ISO, lo cual llama la atención.

Tabla 18

Análisis de Frecuencia del Factor X8: Círculos de Calidad

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X8 Círculos de calidad	4.15	4.38	4.30
P02 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	4.40	4.51	4.47

P26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	3.91	4.33	4.18
P25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	4.12	4.38	4.29
P17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4.15	4.32	4.26

Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Las instituciones financieras con SGC ISO obtuvieron un nivel de 4.13 en este factor, mientras que las empresas que tienen SGC sin ISO alcanzaron 4.41. Esta diferencia de 0.28 puntos sí es estadísticamente significativa, de acuerdo con la prueba de hipótesis presentada. En la Tabla 19 se visualiza que las medias son muy similares en todas las preguntas, siendo ligeramente menor en “el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes”. Esto puede asociarse a que en la mayoría de las instituciones financieras las quejas formales se deben hacer por teléfono y no directamente en las agencias.

Tabla 19

Análisis de Frecuencia del Factor X9: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Factor y preguntas	SGC con ISO	SGC sin ISO	Total
X9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente	4.13	4.41	4.31
P19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	4.17	4.34	4.28
P10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	4.09	4.38	4.28
P09 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.11	4.43	4.32
P24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.15	4.47	4.36

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario TQM y basándonos en la hipótesis general, esta tesis intenta determinar si las empresas del sector financiero del Perú con un SGC ISO 9001 tienen diferencias significativas en los factores de calidad de aquellas empresas que tienen un SGC sin ISO 9001, se llega a las siguientes conclusiones:

1. Los mayores valores de calidad han sido obtenidos por las agencias de las instituciones que tienen SGC sin ISO, pero que cuentan con un Sistema de Gestión de la Calidad propio. Es así que aquellas instituciones que han implementado SGC ISO 9001 no ven mejoras significativas en sus niveles de calidad, por lo que se concluye que para este sector no hay una relación entre las dos variables. Esto probablemente se debe a que independientemente de que tengan un SGC con o sin ISO 9001, todas las instituciones financieras tienen sus procesos estandarizados y deben cumplir con normas estrictas establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
2. En el factor *alta gerencia* el desempeño es muy bueno, en especial para las agencias con SGC sin ISO, obteniendo una diferencia que es estadísticamente significativa. El promedio de las instituciones que tienen SGC ISO fue 4.27, mientras que las que tienen SGC sin ISO obtuvieron 4.40. En todas las preguntas que componen este factor se encontró que las empresas con SGC sin ISO obtuvieron mejor resultado.

Dado los buenos resultados, para ambos grupos, se establece que en este sector hay un claro entendimiento de los principios de Deming y en especial aquel que

establece garantizar un liderazgo efectivo, a través de las acciones de los altos ejecutivos (Gartner, 1993). Estos resultados se verán reflejados en los otros factores de la calidad, ya que como explicó Agus (2005), la calidad total es una filosofía gerencial, por lo que desde la dirección se dictan las estrategias y políticas que permiten a las instituciones perseguir el incremento o la mejora en resultados dentro de las organizaciones.

3. En el factor *planeamiento de la calidad* la diferencia entre las empresas con SGC ISO y las que tienen SGC sin ISO no es estadísticamente significativa. Pero las diferencias marginales indican que el desempeño, en relación con la calidad, de las instituciones del sector financiero del Perú que tienen un SGC sin ISO es mejor que el de aquellas que sí cuentan con SGC ISO, al ser 4.36 versus 4.21. La pregunta donde las empresas con SGC sin ISO destacaron en su desempeño es en el establecimiento de metas y objetivos relacionados con la calidad.

Los altos valores que obtienen ambos grupos muestran que en este sector se comprende que la calidad no se basa en la inspección o supervisión masiva, sino que como indicó D'Alessio (2012) es una visión holística. Lo cual indica que la calidad se relaciona con todos los aspectos de la organización, enfocándose en los sistemas, es decir en la forma en que se desarrollan los productos o servicios y no en el resultado únicamente; por lo que la planeación es indispensable. Es decir, que una vez que se tiene claro a dónde se desea llegar, hay que establecer un camino o plan de acción a seguir.

4. En el factor *auditoría y evaluación de la calidad* se encontró que la diferencia entre las instituciones financieras con SGC ISO y con SGC sin ISO sí es estadísticamente significativa. Los valores promedios son de 4.16 y 4.41 en las organizaciones con SGC con y sin ISO, respectivamente. La mayor diferencia se

presenta porque las instituciones con SGC ISO no realizan *benchmarking*, que es la base para la mejora continua, ya que es necesario compararse con los competidores.

Todo el grupo obtuvo un alto desempeño en la evaluación de sus políticas y planes de calidad, así como en la recopilación y uso de datos objetivos para la toma de decisiones. De acuerdo con D'Alessio (2012), la visión moderna de la calidad pretende la prevención de fallas, pero para ello hay que encontrar los puntos donde se dan los retrasos o los errores y esto solamente se hace recopilando datos estadísticos que permitan tener una base sólida para la toma de decisiones. Lo cual, en el caso de las instituciones financieras parece que sí ocurre por los altos puntajes obtenidos en este factor.

5. En el factor *diseño del producto* se encontró que el valor promedio de las instituciones financieras con SGC ISO es 4.18 y el de las que tienen SGC sin ISO es 4.32; la cual no es una diferencia estadísticamente significativa, de acuerdo con la prueba de hipótesis. El aspecto donde todas las empresas deben trabajar más es en considerar los requerimientos de los clientes para el diseño del producto. A pesar de que todas indicaron que sí tienen un método para el desarrollo de nuevos servicios.

Resulta extraño que las empresas que cuentan con SGC ISO hayan obtenido su menor valor medio en considerar los requerimientos de los clientes para el diseño de productos o servicios, ya que obtener calidad implica directamente satisfacer las necesidades de los clientes (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994). Esto no se puede realizar si no se conocen cuáles son esas necesidades o requerimientos. Sin embargo, debe aclararse que, aunque se ha señalado que es la puntuación más baja

dentro del factor diseño del producto, la media obtenida fue de 4.18, que implica un buen desempeño.

6. Se ha comprobado que no existe diferencia estadísticamente significativa en el factor *gestión de la calidad del proveedor* entre las instituciones financieras que tienen SGC ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO, este tipo de sistema de gestión de la calidad. Sin embargo, los valores promedio que se obtuvieron no son similares, siendo de 4.11 para las organizaciones con SGC ISO y 4.24 para las que tienen SGC sin ISO. Se encontró además que ambos grupos ponen su mayor énfasis en las auditorías o evaluaciones a los proveedores, mientras que dieron la calificación más baja a la calidad de los insumos que reciben de sus proveedores.

Los resultados obtenidos muestran que las instituciones financieras están manejando apropiadamente las relaciones con sus proveedores. Se llega a esta conclusión porque tal y como lo indicaron Deming (1986) y Gartner (1993) manejan las relaciones con sus proveedores mediante el establecimiento de relaciones sólidas de largo plazo, del tipo alianzas, en lugar de tomar sus decisiones de compra únicamente en base al precio.

7. En el factor *control y mejoramiento de los procesos* se encontró que la diferencia entre las instituciones financieras con SGC ISO y aquellas que tienen SGC sin ISO sí es estadísticamente significativa. Lo cual se evidencia con los valores obtenidos, porque las medias fueron 4.19 y 4.28 respectivamente. La diferencia se da principalmente por las instituciones financieras con SGC ISO obtuvieron medias inferiores en todas las preguntas, excepto en el hecho de que las instituciones financieras con SGC sin ISO mostraron una menor utilización de las siete herramientas de la calidad para el control y mejoramiento de los procesos.

La mejora continua de los procesos es necesaria para atender los requerimientos de los clientes (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994), ya que así se pone en práctica la innovación y se mantiene una ventaja sobre los competidores. Pero es indispensable contar con una base de información para saber cuáles son los aspectos donde se requiere mejorar. Adicionalmente, la calidad en la actualidad tiene un enfoque hacia los procesos (D'Alessio, 2012), por lo que debe hacerse seguimiento y control, para identificar y solucionar fallas antes de que estas afecten el servicio que se brinda a los clientes.

8. Para el factor *educación y entrenamiento* no existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de calidad que tienen las instituciones financieras con SGC ISO y con SGC sin ISO. En todas las preguntas que componen este factor, el desempeño de las organizaciones con SGC sin ISO fue ligeramente superior al de las empresas que sí cuentan con este tipo de sistema. Excepto en el nivel de conciencia sobre la calidad entre los empleados.

Las menores puntuaciones se obtuvieron en el desarrollo de una conciencia de calidad en todos los empleados. Lo cual se asocia directamente a la capacitación que se brinde a la mayoría de empleados en temas relacionados directamente con la calidad y en involucrar activamente a todos los trabajadores en actividades relacionadas con este tema. Es por ello que se dice que no hay una alineación con los principios de la calidad que Deming (1986), donde se indica que la base para establecer un sistema de calidad está en promover el aprendizaje y el reentrenamiento permanente del personal. Esto cubre no solamente aspectos técnicos de cada puesto de trabajo sino el tema de la calidad y debe manifestarse en la conciencia, estableciendo a la calidad como un valor dentro de las organizaciones.

9. En el factor *círculos de calidad*, las instituciones del sector financiero del Perú con SGC ISO obtuvieron un desempeño de 4.15 y las empresas con SGC sin ISO de 4.38, encontrándose que esta diferencia resulta estadísticamente significativa. El menor puntaje está en la pregunta “la mayoría de los empleados de la empresa realizan actividades de círculos de calidad” y especialmente dentro de las empresas que sí tienen SGC ISO, lo cual llama la atención.

Para Appiah, Amaria y Owusu (2013) el enfoque en los procesos que tiene la calidad hace que las estructuras jerárquicas no funcionen, ya que limitan la comunicación y la interrelación entre los departamentos, llegando incluso a evitar que los trabajadores identifiquen los errores, sus causas y hasta sus posibles soluciones. En este aspecto resultan útiles los círculos de calidad, ya que están integrados por empleados de distintas áreas, permitiendo identificar y solventar problemas, más allá de las barreras departamentales.

10. Las instituciones financieras con SGC ISO obtuvieron un nivel de 4.13 en el factor *enfoque hacia la satisfacción del cliente*, mientras que las organizaciones que tienen SGC sin ISO alcanzaron 4.41. Se concluyó que esta diferencia sí es estadísticamente significativa y además se encontró que la menor calificación está asociada con el hecho de que no todos los empleados ponen atención y dan seguimiento a las quejas de los clientes. Lo cual es indispensable, ya que la calidad es brindar productos o servicios acordes a las necesidades y expectativas de los clientes, y estas quejas representan una oportunidad de mejora.

Las entidades financieras deben ver a la calidad en el servicio como el costo de poder competir y destacar actualmente en el mercado. Sólo con el desarrollo de la habilidad de definir, medir y alcanzar la calidad que sus clientes demandan podrán obtener y mantener una fuerte ventaja competitiva, lo que les permitirá obtener

excelentes resultados financieros (González, 2000). A pesar de los altos valores obtenidos en todas las preguntas de este factor, se nota que falta instaurar en todas las instituciones un sistema de seguimiento a las quejas, a nivel de las agencias, que complemente la elaboración de una encuesta anual de servicio.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda lo siguiente:

1. Los resultados han mostrado que los Sistemas de Gestión de la Calidad sin ISO parecen tener mayor efectividad que los SGC con ISO 9001 dentro de las instituciones financieras, para lograr altos desempeños en la calidad. Es por ello que se recomienda a las empresas que tienen SGC ISO 9001 que revisen todas las directrices de esta norma y mejoren su implementación.
2. El diseño de servicios en el sector financiero requiere la combinación de procesos y sistemas tecnológicos. Por esta razón tiene mucha importancia que todas las organizaciones del sector tienen que establecer un método claro y estandarizado para diseñar sus productos y mantenerse así innovando, considerando los requerimientos o necesidades de sus clientes, porque la calidad se basa en la satisfacción de los mismos.
3. Las instituciones financieras suelen ser estructuras jerárquicas, con departamentos y funciones muy delimitadas, por lo que el establecimiento de círculos de calidad es una excelente herramienta para derribar las barreras interdepartamentales. Esto permitiría agilizar la identificación de problemas relacionados con la calidad y por ende con la satisfacción de los clientes, para generar soluciones eficaces.
4. Las organizaciones con SGC ISO deben reforzar el factor *planeamiento de la calidad*, ya que obtienen un valor inferior al de las empresas que tiene un SGC sin

ISO. El mayor énfasis debe ponerse en establecer metas y objetivos relacionados con la calidad. Esto es aplicable a todos los otros factores de la calidad.

5. Todas las instituciones del sector financiero del Perú deben realizar *benchmarking* y en especial las que tienen SGC ISO, ya que obtuvieron un puntaje bajo. Con esta herramienta se conoce lo que están haciendo los competidores y cuál es la brecha que hay entre la empresa y ellos, sirviendo de base para desarrollar mejoras.
6. La gestión de proveedores debe verse como un sistema integral, donde todos los aspectos son relevantes, tanto la selección como la evaluación o auditoría y finalmente el recibir insumos que reúnan las características o atributos requeridos. Solo con estos puntos se lograrán establecer relaciones de cooperación en el largo plazo.
7. Las instituciones financieras que tienen SGC sin ISO deben esforzarse por establecer herramientas de control de procesos, como las siete que mencionó y explicó Deming, como los diagramas de flujo, de Ishikawa o de causa-efecto, entre otras. Pero además deben utilizarse otras que estén asociadas directamente con el sistema financiero, con indicadores medibles.
8. Brindar capacitación a todos los empleados en temas relacionados directamente con la calidad, así como involucrar activamente a todos los trabajadores en distintas actividades relacionadas con este tema. Tal es el caso de jornadas cero defectos, círculos de calidad o diseño de productos, entre muchas otras. Con esto se establecerá a la calidad como un valor en las organizaciones, incrementando el nivel de conciencia entre todos los trabajadores.

5.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Con el desarrollo de esta investigación se ha generado información sobre el nivel de calidad en el sector financiero del Perú, datos que anteriormente no se poseían. Además de

que se ha dado a conocer que en este sector sí existe relación negativa entre la variable independiente, la implementación de las normas ISO 9001 y la variable dependiente, el nivel de calidad. Otra contribución teórica importante es que se ha confirmado la validez del instrumento TQM para diagnosticar el nivel de calidad en función de los nueve factores, que han probado cubrir todos los aspectos sistémicos relacionados con la calidad.

A nivel práctico, se conoce que la calidad en las instituciones del sistema financiero del Perú es buena, ubicándose por encima de 4.00 en todos los factores. Esto independientemente de que las empresas hayan o no implementado las normas ISO 9001, lo cual evidencia que para este sector dicho conjunto de normas no son necesarias para generar servicios de calidad que satisfagan a los clientes. Pero además se han generado recomendaciones para las instituciones financieras, como la importancia de reducir las barreras interdepartamentales, a pesar de ser organizaciones jerárquicas o la necesidad de congruencia entre la formación de los empleados, los sistemas tecnológicos y los procesos.

Las futuras investigaciones en el sector financiero deben estar orientadas a: a) Conocer cuántos recursos destinan las entidades del sector financiero, en capacitación de sus colaboradores, que les permita introducir los lineamientos de calidad de sus organizaciones; b) Investigar que entidades del sector financiero nacional cuentan con un plan de contingencia, que les permita dar continuidad al negocio; c) Investigar cuales son las entidades del sector financiero nacional que están preparadas para afrontar desastres naturales, y como afectaría en la continuidad de los servicios a sus clientes; d) Cual ha sido los factores que han influenciado para que el sector financiero nacional haya crecido 20% anual en los últimos 10 años y como afecta al PBI del Perú; e) Por qué el 90% de clientes del sector financiero nacional, se encuentra concentrado en solo en 03 entidades

Referencias

- Albuquerque, P., Bronnenberg, B., & Corbett, C. (2007, marzo). A spatiotemporal analysis of the global diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 certification. *Management Science*, 53(3), 451-468.
- Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.
- Agus, A., & Mohd, N. (2002). *TQM and product quality performance: Do they go hand in hand?* Recuperado de <http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/ABSTRACT27%20REVISED%2015-10-2004.htm>
- Andina (2013, 25 de septiembre). *Se necesitan al menos 4,000 empresas certificadas en sistemas de gestión.* Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/noticia-peru-necesita-al-menos-4000-empresas-certificadas-sistemas-gestion-429629.aspx>
- Anderson, J., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Appiah, F., Amaria, P. & Owusu, E. (2013). Linkages between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 1-15.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). *Transacciones por banca móvil e internet son cada vez más atractivas para usuarios.* Recuperado de http://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_POR_C ANAL_Septiembre_2015.pdf

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2014). *Sin inclusión financiera no hay una real inclusión social*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/n117.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2012). *La Banca Móvil en el Perú, un canal moderno de atención en beneficio de más ciudadanos*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/n36.pdf>
- Asociación Española para la Calidad [AEC]. (2013). *Satisfacción del cliente*. Recuperado de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Estadísticas anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco de la Nación. (2011, diciembre). Somos todos calidad ISO 9001: 2008! *Banco de la Nación*, 5(61), 16-17.
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- BSI Group. (2015). *ISO 31000 risk management principles and guidance*. Recuperado de <http://www.bsigroup.com/en-GB/industries-and-sectors/Banking-and-financial-services/>
- Calvo, A., Parejo, J., Rodríguez, L. & Cuervo, A. (2010). *Manual del Sistema Financiero Español (22° edición)*. Madrid: Ariel economía.
- Carman, J. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensión. *Journal of Retailing*, 66(1), 33-55.

- Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero. (2012, 5 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero-noticia-1424224>
- Club Gestión de Calidad. (1999). *Método para mejorar la calidad de la educación superior basado en el modelo de la EFQM*. Madrid, España: HBO y Autor.
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015, julio). *Estrategia nacional de inclusión financiera*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/descargas/descargar/Diagnostico_SNC_Documento_final.pdf
- Cook, T. & Reichardt, Ch. (2005). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa (5ª edición)*. Madrid: Ediciones Morata.
- Costa, A. (2012, 9 de julio). *Bancos locales innovan estrategias para competir y retener clientes*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-locales-innovan-estrategias-competir-retener-usuarios-noticia-1439303>
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992, julio). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas, un enfoque en procesos para la gerencia*. México, D.F.: Pearson.
- Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. *The Academy Management Review*, 19(3), 392-418.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

- El 32,5% de las gerencias de la banca es ocupado por una mujer. (2014, 19 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/325-gerencias-banca-ocupado-mujer-noticia-1717007?ref=flujo_tags_373821&ft=nota_15&e=titulo
- Equilibrium Calificadora de Riesgo. (2014, junio). *Banco de Crédito del Perú – BCP*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Evans, J.R., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. México, D.F., México: International Thompson Editores.
- Ferro, C., López, A. & Rodríguez, M.M. (1995). Estrategia competitiva en el sector financiero: Elección de la mejor alternativa en el entorno de fin de siglo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(3), 113-126.
- Gartner, W. (1993). Dr. Deming comes to class. *Journal of Management Education*, 17: 143-158.
- Gibbon, C. (1997). *A review of the empirical research on ISO 9000*. Recuperado de www.cvberus.ca/~chris/webdoc7.htm
- González, Z.E. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 71-92.
- Gopalkrishna, B., Rodriguez, L. & Varambally, K. (2008, Julio). Service quality in general insurance sector: An empirical study. *Indian Journal of industrial Relations*, 44(1), 49-61.
- Heras, I., Marimón, F., & Casadesús, M. (2011, octubre-diciembre). Impact of quality improvement tolos on the performance of firms using different quality management systems. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 21(42), 161-173.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). Lima, Perú: Mc Graw Hill Educación.

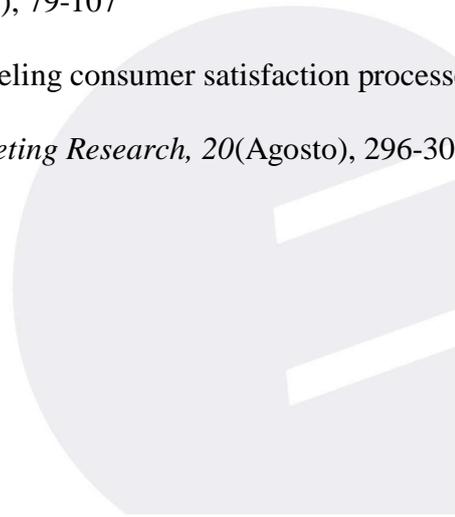
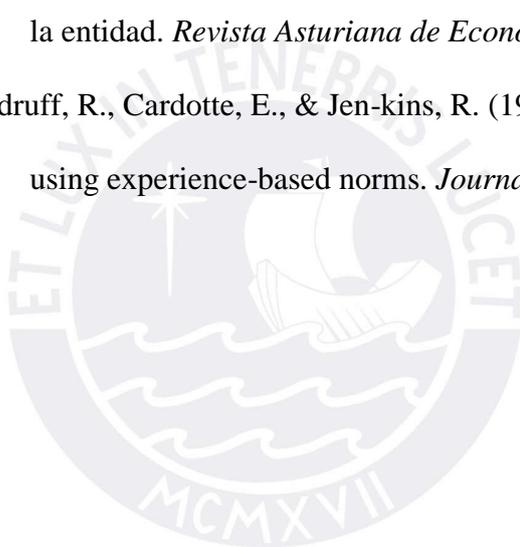
- International Organization for Standardization [ISO]. (2014). *Perú INDECOPI*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2036
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kline, R. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling, 3era ed.* Nueva York, NY: Guilford Press.
- Ku, C., Chang, Y., & Yen, D. (2009, agosto). National information security policy and its implementation: A case study in Taiwan. *Telecommunications Policy*, 33(7), 371-384.
- Ledesma, R., Molina, G. & Valero, P. (2002, diciembre). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: Un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143-152.
- Li, J., Anderson, A., & Harrison, R. ((2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.
- López, S. (2006), Implementación de un sistema de calidad: *Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Ideaspropias Editorial, Vigo, 2006.
- Garvin, D. (1987, noviembre - diciembre). Competing on the eight dimension of quality. *Harvard Business Review*, 65(6), 100-109.
- Garvin, D. & March, A. (1990). *Una nota sobre la calidad. Los puntos de vista de Deming, Juran y Crosby*. Recuperado de <http://www.iesep.com/es/una-nota-sobre-la-calidad-los-puntos-de-vista-de-deming-juran-y-crosby-61420.html>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGrawHill.
- Instituto de Formación Bancaria. (2011). *Separata sistema financiero y sus principales productos y servicios*. Recuperado de

file:///C:/Users/Maria%20T.%20Caruso/Downloads/Separata_Sistema_Financiero_y_sus_principales_Productos_y_Servicios_2011-2%20(1).pdf

- March, J. (1990). Nota sobre la calidad: las opiniones de Deming, Juran y Crosby. *Artemis (Marzo: 9-687-011)*, 1 -24.
- Marín, L.M. & Gimeno, J. (2010). La certificación ISO 9000 en el sector industrial del mueble: Evidencias sobre la cultura de calidad total y las ventajas que la caracterizan. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(1), 77-101.
- Martínez-Lorente, A. & Martínez-Costa, M. (2004). ISO 900° and TQM substitutes or complementaries? An empirical study in industrial companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(3), 260-276.
- McWilliams, A. & Smart, D. (1993). Efficiency v. structure-conduct-performance: Implications for strategy research and practice. *Journal of Management*, 19(1), 63-78.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2802%3Aagenda-de-competitividad-2012-2013&catid=36%3Anovedades-de-competitividad&Itemid=100732&lang=es.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2013). *Certificaciones de calidad*. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype/creacion-de-valor/6%20certificaciones%20de%20calidad.pdf>.
- Miranda, R. (2002). *Enfoque del programa gestión de la calidad institucional*. Heredia, Costa Rica: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Nueva ISO 9001:2015. (2015). *ISO 9001, principios de los Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/10/iso-9001-principios-sistemas-gestion-calidad/>

- Pathak, B. (2009). *The Indian financial system: Markets, institutions and services* (2^o edición). Nueva Dehli, India: Pearson Education India.
- Perú: Más de 56 mil trabajadores bancarios habrá a fines de 2014. (2015, 24 de febrero). *Trome*. Recuperado de <http://trome.pe/actualidad/peru-mas-56-mil-trabajadores-bancarios-habra-fines-2014-2040378>
- Pino, R. (2008). TQM practices in manufacturing and service companies in Peru. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(2), 47-56.
- Pivka, M. & Ursic, D. (2002). The impact of ISO 9001 certification process on Slovenian companies. *Journal for East European Management Studies*, 7(1), 27-45.
- ¿Qué barreras impiden el acceso a los servicios de la banca? (2014, 28 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-10-barreras-limitan-que-crezca-penetracion-bancaria-noticia-1725817>
- Sancho, T., & Oncins, M. (1994). *Condiciones de trabajo y círculos de calidad*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_419.pdf
- Senlle, A. (1999). *ISO 9000 en la práctica. Cómo evaluar su calidad. Herramientas de última generación para la autoevaluación de las organizaciones*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sharma, A. & Mehta, V. (2004). Service quality perceptions in financial services - A case study of banking services. *Journal of Services Research*, 4(2), 205-223.
- Stanley, G. & Glass, J. (1986). *Métodos estadísticos*. México D.F., México: Ed. Prentice Hall.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2014a). *Acerca de la SBS*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=4

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2014b). *Estadísticas del sistema financiero peruano*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Relación de entidades autorizadas a captar depósitos*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos/1692/c-1692>
- Universidad San Ignacio de Loyola. (2013). *Sistema bancario. Una mirada interior*. Recuperado de <http://www.usil.edu.pe/revistas/pdf/aet/febrero/04.pdf>
- Valdunciel, L., Flórez, M. & Miguel, J. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *Revista Asturiana de Economía*, 1(38), 79-107
- Woodruff, R., Cardotte, E., & Jen-kins, R. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience-based norms. *Journal of Marketing Research*, 20(Agosto), 296-304.



Apéndice A: Lista de Entidades que Integran la Población

	Banco	Oficinas
1	BANBIF	85
2	Banco Azteca	140
3	Banco CENCOSUD	42
4	Banco Continental	322
5	Banco de Comercio	26
6	Banco de Crédito	422
7	Banco Falabella	80
8	Banco Financiero	17
9	Banco GNB	89
10	Banco Ripley	29
11	Citibank del Perú	13
12	ICBC Bank	1
13	Interbank	284
14	Mibanco	97
15	Banco de la Nación	613
16	Scotiabank Perú	210
	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Oficinas
17	CMAC Arequipa	102
18	CMAC Cusco	16
19	CMAC Del Santa	6
20	CMAC Huancayo	74
21	CMAC Ica	36
22	CMAC Maynas	15
23	CMAC Paita	14
24	CMAC Piura	146
25	CMAC Sullana	71
26	CMAC Tacna	30
27	CMAC Trujillo	69
28	CMCP Lima	42
	Caja Rural de Ahorro y Crédito	Oficinas
29	CAJA Los Libertadores	6
30	CRAC Cajamarca	7
31	CRAC Chavín	14
32	CRAC Credinka	33
33	CRAC Del Centro	2
34	CRAC Incasur	2
35	CRAC Los Andes	29
36	CRAC Prymera	13
37	CRAC Sipán	6
	Total	3,203

Apéndice B: Listado de Elementos que Componen la Muestra

	Entidades Encuestadas	Agencias
1	Banco de Comercio	1
2	Banco de Crédito del Perú	59
3	Banco Financiero	1
4	BANBIF	20
5	Banco Continental	53
6	Citibank	1
7	MiBanco	1
8	Scotiabank Perú	1
9	Interbank	24
10	Banco GNB	1
11	Banco Ripley	1
12	Banco Santander Perú S.A.	1
13	Banco Azteca	1
14	Banco de la Nación	2
15	Deutsche Bank	1
16	Banco Agropecuario	1
17	Corporación Financiera de Desarrollo SA. COFIDE	1
18	Banco Central de Reserva	1
19	Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.	1
20	Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A.A. - CREDICHAVIN	1
21	Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A.- CRAC INCASUR	1
22	Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán S.A.	1
23	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A. - CAJA AREQUIPA	1
24	Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa S.A. - CMAC DEL SANTA	1
25	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A. - CAJA HUANCAYO	1
26	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.- CMAC ICA	1
27	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas S.A.- CMAC MAYNAS	1
28	Caja Rural De Ahorro y Crédito Ayacucho	1
29	Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren S.A.	1
30	Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C.- CMAC PIURA	1
31	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.-CMAC TACNA	1
32	Caja Municipal de Crédito Popular de Lima - CAJA METROPOLITANA	1

Apéndice C: Entrevistas a Funcionarios de Entidades Financieras

Nombre: Patricia Foster

Cargo: Gerente de Gestión de Experiencia al Cliente

Fecha: 17 de septiembre de 2014

Pregunta: Si se desea evaluar la calidad en las empresas del Sector Financiero del Perú ¿A quién debe dirigirse la encuesta?

Dada la estructura que tiene el banco y que la calidad es un sistema que cubre a toda la organización, esperamos que los resultados sean los mismos sin importar a qué persona se encueste. Sin embargo, nosotros nos hemos dado cuenta que los procesos de calidad no bajan en forma fluida y clara, desde el staff directivo hacia los colaboradores. Por lo que es importante monitorear cómo está realmente la calidad en el servicio que se le presta a los clientes en las agencias.

Nombre: Carlos Garcés

Cargo: Gerente de Experiencia Cliente IBK

Fecha: 13 de enero de 2015

Pregunta: Si se desea evaluar la calidad en las empresas del Sector Financiero del Perú ¿A quién debe dirigirse la encuesta?

Lo importante es llegar a conocer la experiencia del cliente, más allá de preguntar qué sistema utilizamos o cuál es nuestra estructura organizacional. En esto cobra importancia la forma en la que se hacen a conocer a todos los empleados las normas y herramientas sobre la calidad que se tienen en la empresa. A través de las entrevistas que tenemos nos percatamos de que la información no siempre llega de la forma más fluida, siendo así que algunos colaboradores no saben sobre las herramientas de calidad que tienen.

Apéndice D: Instrumento de la Investigación

		Fecha <input type="text"/>				
CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA						
A. Su empresa o Institución está ubicada: a. <input type="checkbox"/> En Lima b. <input type="checkbox"/> En provincia		E. ¿En qué tipo de empresa trabaja? a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría g. <input type="checkbox"/> Otra _____				
B. Su empresa es: a. <input type="checkbox"/> Pública b. <input type="checkbox"/> Privada c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____						
C. ¿Cuántos trabajadores tiene ? a. 1 a 10 () b. 11 a 50 () c. 51 a 200 () d. 201 a más ()		F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa? a. <input type="checkbox"/> 0 - 5 b. <input type="checkbox"/> 6 - 10 c. <input type="checkbox"/> 11 - 15 d. <input type="checkbox"/> 16 - 20 e. <input type="checkbox"/> Más de 20				
D. Su cargo es: a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General b. <input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento c. <input type="checkbox"/> Otro _____		G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
		H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa _____				
		I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad a. De 1 a 3 años () b. De 4 a 7 años () c. De 8 a más años ()				
NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA						
Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

Apéndice E: Resultados de las Encuestas

Ítems	Con ISO 9001					Total	Sin ISO 9001				Total	Toda la muestra					Total	
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo		Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
	P01 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	0	0	0	35		30	65	0	0		0	50	70	120	0		0
P02 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	0	0	0	39	26	65	0	0	2	55	63	120	0	0	2	94	89	185
P03 El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.	0	0	12	46	7	65	0	0	3	68	49	120	0	0	15	114	56	185
P04 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	0	0	2	46	17	65	0	0	15	56	49	120	0	0	17	102	66	185
P05 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	0	2	2	35	26	65	0	0	0	60	60	120	0	2	2	95	86	185
P06 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	0	0	0	48	17	65	0	0	1	66	53	120	0	0	1	114	70	185
P07 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	0	0	0	58	7	65	0	0	15	63	42	120	0	0	15	121	49	185
P08 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	0	0	0	46	19	65	0	0	0	66	54	120	0	0	0	112	73	185
P09 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	0	0	1	56	8	65	0	0	2	64	54	120	0	0	3	120	62	185
P10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	0	0	0	59	6	65	0	0	0	74	46	120	0	0	0	133	52	185
P11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	0	0	1	54	10	65	0	0	1	73	46	120	0	0	2	127	56	185
P12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	0	0	0	47	18	65	0	0	0	72	48	120	0	0	0	119	66	185
P13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	0	0	0	59	6	65	0	0	0	76	44	120	0	0	0	135	50	185
P14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	0	0	0	42	23	65	0	0	0	62	58	120	0	0	0	104	81	185
P15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	0	0	0	60	5	65	0	0	14	101	5	120	0	0	14	161	10	185
P16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	0	0	3	56	6	65	0	0	1	110	9	120	0	0	4	166	15	185
P17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	0	0	0	55	10	65	0	0	0	82	38	120	0	0	0	137	48	185
P18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	0	0	0	62	3	65	0	0	0	82	38	120	0	0	0	144	41	185
P19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	0	0	0	54	11	65	0	0	0	79	41	120	0	0	0	133	52	185
P20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	0	0	0	59	6	65	0	0	0	76	44	120	0	0	0	135	50	185
P21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	0	0	0	45	20	65	0	0	0	62	58	120	0	0	0	107	78	185
P22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	0	0	0	45	20	65	0	0	0	76	44	120	0	0	0	121	64	185
P23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	0	0	0	48	17	65	0	0	1	59	60	120	0	0	1	107	77	185
P24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	0	0	0	55	10	65	0	0	1	62	57	120	0	0	1	117	67	185
P25 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	0	0	0	57	8	65	0	0	1	73	46	120	0	0	1	130	54	185
P26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	0	0	16	39	10	65	0	0	2	77	41	120	0	0	18	116	51	185
P27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	0	0	0	53	12	65	0	0	0	76	44	120	0	0	0	129	56	185
P28 La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso	0	0	1	59	5	65	0	0	13	98	9	120	0	0	14	157	14	185
P29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	0	0	3	49	13	65	0	0	1	98	21	120	0	0	4	147	34	185
P30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	0	0	0	52	13	65	0	0	14	101	5	120	0	0	14	153	18	185
P31 La empresa invierte en el diseño del producto.	0	0	0	56	9	65	0	0	0	80	40	120	0	0	0	136	49	185
P32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	0	0	1	57	7	65	0	0	13	66	41	120	0	0	14	123	48	185
P33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	0	0	0	57	8	65	0	0	13	69	38	120	0	0	13	126	46	185
P34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	0	0	0	55	10	65	0	0	0	68	52	120	0	0	0	123	62	185
P35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	0	0	1	43	21	65	0	0	0	72	48	120	0	0	1	115	69	185

Apéndice F: Resultados por Cada Elemento de la Muestra

Departamentos o distritos de Lima o Callao		Cargo	A. Su empresa o Institución está ubicada:	B. Su empresa es:	C. ¿Cuántos trabajadores tiene?	D. Su cargo es:	E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?	F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?	G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?	H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa	I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad
Anchash	1	Jefe de tienda	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	2	Gerente de Sistemas	B	B	D	B	E	D	NO	NO ESPECIFICA	
	3	Jefe encargado de Sistemas	B	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001	A
	4	Gerente de tienda	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Arequipa	5	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	6	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	7	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	8	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	9	Funcionario de Negocios	B	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	10	Gerente de Agencia	R	R	C	R	F	F	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA	R

										BANCO	
12	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B	
13	Gerente de Sistemas	B	B	C	B	E	A	SI	ISO 9001 - 2008	A	
14	Gerente TI	B	B	D	B	E	D	SI	QueueSmart Enterprise	B	
15	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B	
16	Gerente Territorial	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B	
17	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B	
18	Encargado	B	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001:2000	B	
Cusco	19	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	20	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	21	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Ica	22	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	23	Jefe de TI	B	B	D	B	E	C	NO	NO ESPECIFICA	
	24	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	25	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B

	27	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	28	Jefe encargado de Sistemas	B	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001	A
	29	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	30	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	31	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	32	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	33	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	34	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	35	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	36	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
	37	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
La Libertad	38	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	39	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	40	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

Lambayeque	42	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	43	Gerente de Tecnología e Información	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001	A
	44	Jefe encargado de Sistemas	B	B	C	C	E	D	SI	ISO 9001 - 2008	A
	45	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	46	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Loreto	47	Jefe TI	B	B	D	B	E	D	NO	NO ESPECIFICA	
	48	Gerente de Oficina	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Moquegua	49	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Piura	50	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	51	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	52	Jefe de Sistemas	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001 - 2000	B
	53	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	54	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	55	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Puno	56	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	57	Gerente de tienda	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B

	59	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	60	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Ucayali	61	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	62	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
ATE	63	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	64	Asesor Uno	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	65	Ejecutivo Banca Negocio	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	66	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	67	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	68	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
	69	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Barranco	70	Ejecutivo de Banca Persona	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Breña	71	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

	73	Gerente de Tienda	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	74	Gerente de Tienda	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	75	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	76	Ejecutiva de Negocio	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	77	Ejecutiva EDP	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	78	Sub Gerente de Agencia	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	79	Ejecutiva de Negocio	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	80	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	81	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	82	Jefe de Gestión de Calidad	A	A	D	B	E	E	SI	ISO 9001 - 2000	B
	83	Ejecutiva VIP	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Comas	84	Jefe de Operaciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	85	Sub Gerente de Tienda	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

Chorrillos	87	Asesora de Ventas y Servicios	A	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	88	Ejecutivo de Banca Negocio	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	89	Sub Gerente de Oficina	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Jesús María	90	Gerente de Tienda	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	91	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	92	Gerente de Operaciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	93	Representante de Servicio al Cliente	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
La Molina	94	Representante Financiero	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	95	Jefe de Operaciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	96	Jefe de Operaciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	97	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	98	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	99	Ejecutiva de clientes VIP	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

La Victoria	101	Gerente de Tienda	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	102	Supervisor	A	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	103	Promotor de Banca Comercial	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
Lince	104	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Los Olivos	105	Supervisor	A	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	106	Representante de Servicio al Cliente	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	107	Representante Financiero	A	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Lurigancho	108	Jefe de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	109	Sub Gerente de Tienda	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Miraflores	110	Analista de Gestión de Soluciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	111	Analista de cumplimiento normativo	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
Magdalena del Mar	112	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
Pueblo Libre	113	Sub Gerente de Tienda	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
										CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	

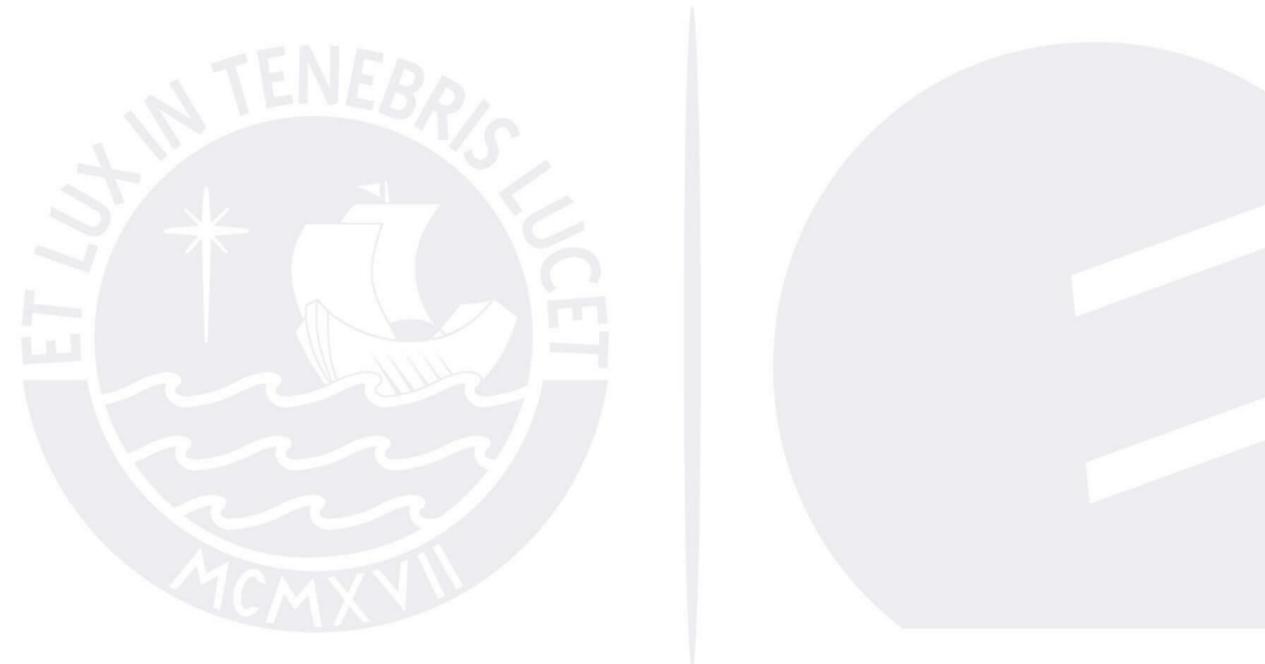
San Borja	115	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	116	Ejecutivo de Ventas	A	B	D	D	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	117	Asesor de Negocio	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	118	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	119	Ejecutivo de Banca Personal	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	120	Asesor de Plataforma	A	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
	121	Gerente de tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
San Juan de Miraflores	122	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	123	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
San Luis	124	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	125	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
San Martin de Porres	126	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	127	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

										BANCO	
	129	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	130	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	131	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Santiago de Surco	132	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	133	Gerente de Oficina	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	134	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	135	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	136	Gerente de Oficina	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	137	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
	138	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
	139	Gerente de Tienda	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Santa Anita	140	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	141	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	142	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B

	144	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Surquillo	145	Funcionaria de Banca Exclusiva	A	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	146	Especialista de Experiencia al cliente	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	147	Asistente de Tienda	A	B	D	C	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Villa Maria del Triunfo	148	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	149	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Villa el Salvador	150	Gerente de Agencia	A	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	151	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	152	Gerente de Agencia	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Callao Cercado	153	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	154	Gerente de Agencia	B	B	C	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	155	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	156	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B

	158	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	159	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	160	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
Bellavista	161	Gerente de Tienda	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	162	Gerente de Tienda	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Carmen de la Legua	163	Gerente de Tienda	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001:2000	B
Ventanilla	164	Gerente de Agencia	B	B	D	B	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
San Isidro	165	Jefe de Control de Calidad	A	B	D	B	E	C	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	A
	166	Atención de Plataforma	A	B	C	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	167	Analista de Gestión de Soluciones	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	168	Analista de Cumplimiento Normativo	A	B	D	C	E	E	SI	KAIZEN / ISO 9001:2008 Y ISO 14001:2004	B
	169	Especialista de Experiencia al Cliente	A	B	D	C	E	E	SI	CUENTAN CON UN SISTEMA PROPIO DEL BANCO	B
	170	Gerente de Tecnología	A	B	D	B	E	E	SI	ISO 9001	B
	171	Jefe de Marketing y Calidad	A	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001	A
	172	Área de Bienestar	A	B	D	C	E	E	SI	ISO 9001 - 2008	A

	177	Jefe de Procesos y mejora continua	A	A	D	B	E	E	SI	ISO 9001	C
	178	Gerente de Operaciones TI	A	B	B	B	E	B	SI	ISO 9001 - 2000	A
	179	Jefe de Calidad y Soluciones	A	A	D	B	E	E	SI	ISO 9001 - 2008	A
Cañete	180	Jefe de Agro Banco Cañete	A	A	B	C	E	C	NO	NO ESPECIFICA	
	181	Analista atención al cliente	A	A	C	C	E	E	SI	ISO 9001 - 2008	A
Ayacucho	182	Gerente de Sistemas	B	B	C	B	E	D	NO	NO ESPECIFICA	
Cajamarca	183	Jefe encargado de Sistemas	B	B	C	C	E	D	SI	ISO 9001 - 2008	A
Tacna	184	Gerente de Sistemas	B	B	D	B	E	D	SI	Interbissnet	A
	185	Gerente de Sistemas	B	B	D	B	E	D	SI	ISO 9001 - 2000	B



Apéndice G: Resultados de las encuestas por empresa

Banco de Comercio

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			1		
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			1		
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	

Banco de Credito

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				16	32
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				16	32
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				17	31
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				13	35
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				14	34
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				16	32
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				16	32
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				16	32
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				16	32
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				16	32
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				15	33
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				16	32
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				15	33
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				15	33
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				33	15
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				34	14
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				19	29
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				17	31
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				18	30
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				17	31
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				17	31
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				18	30
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				17	31
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				16	32
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				17	31
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				17	31
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				18	30
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				34	14
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				34	14
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				34	14
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				20	28
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				20	28
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				20	28
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				19	29
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				16	32

Banco Continental

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.			0	16	23
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			0	18	22
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			0	28	16
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			0	21	14
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			0	26	9
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			0	24	11
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.			0	23	12
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.			0	23	12
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			0	24	11
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.			0	31	4
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			0	32	3
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.			0	28	7
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.			0	31	4
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.			0	22	13
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.			10	22	3
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			0	29	6
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.			0	34	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.			0	34	1
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.			0	33	2
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.			0	32	3
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.			0	20	15
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones			0	32	3
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			0	20	15
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			0	22	13
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			0	30	5
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			0	31	4
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			0	31	4
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			6	23	6
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			0	20	15
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.			10	21	4
31	La empresa invierte en el diseño del producto.			0	30	5
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			9	20	6
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			9	23	3
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			0	22	13
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			0	27	8

Interbank

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.			0	15	8
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			0	18	5
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			9	13	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			0	23	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			0	18	5
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			0	20	3
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.			0	21	2
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.			0	18	5
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			0	21	2
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.			0	23	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			0	20	3
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.			0	21	2
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.			0	21	2
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.			0	18	5
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.			0	23	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			0	21	2
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.			0	19	4
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.			0	23	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.			0	21	2
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.			0	23	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.			0	19	4
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones			0	22	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			0	21	2
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			0	20	3
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			0	22	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			11	8	6
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			0	17	6
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			0	23	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			1	20	2
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.			0	15	8
31	La empresa invierte en el diseño del producto.			0	22	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			0	21	2
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			0	22	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			0	20	3
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			0	15	8

BANBIF

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.			0	12	8
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			0	11	9
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	18	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			0	13	7
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			0	9	10
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			0	12	8
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.			0	20	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.			0	10	10
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			0	18	2
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.			0	20	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			0	19	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.			0	12	8
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.			0	20	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.			0	10	10
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.			0	20	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			0	20	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.			0	17	3
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.			0	20	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.			0	17	3
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.			0	20	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.			0	11	9
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones			0	9	11
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			0	12	8
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			0	17	3
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			0	18	2
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			3	15	2
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			0	17	3
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			0	19	1
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			1	16	3
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.			0	18	2
31	La empresa invierte en el diseño del producto.			0	17	3
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			0	20	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			0	17	3
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			0	16	4
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			0	14	6

BANCO DE LA NACION

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.			0	1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			0	1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	0	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			1	0	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			0	1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			0	1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.			1	0	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.			0	1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			1	0	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.			0	1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			0	1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.			0	1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.			0	1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.			0	1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.			0	1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			0	1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.			0	1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.			0	1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.			0	1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.			0	1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.			0	1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones			0	1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			0	1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			0	1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			0	1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			0	1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			0	1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			1	0	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			0	1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.			0	1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.			0	1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			0	1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			0	1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			0	1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			0	1	0

Banco Agropecuario

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.			0	1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			0	1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	0	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			1	0	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			0	1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			0	1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.			1	0	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.			0	1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			1	0	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.			0	1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			0	1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.			0	1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.			0	1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.			0	1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.			0	1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			0	1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.			0	1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.			0	1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.			0	1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.			0	1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.			0	1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones			0	1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			0	1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			0	1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			0	1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			0	1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.			0	1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			1	0	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			0	1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.			0	1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.			0	1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			0	1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.			0	1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.			0	1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			0	1	0

Banco Financiero

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				0	1
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				0	1
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Citibank

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				0	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				0	1
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				0	1
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				0	1
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				0	1
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				0	1
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				0	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				0	1
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				0	1
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				0	1
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				0	1
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

MiBanco

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Scotiabank Perú

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				0	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				0	1
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				0	1
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				0	1
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				0	1
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				0	1
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				0	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				0	1
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				0	1
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				0	1
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				0	1
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				0	1
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Banco GNB

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			1	0	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			1	0	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Banco Ripley

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			1	0	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			1	0	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Banco Santander Perú S.A.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				0	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				0	1
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				0	1
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				0	1
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				0	1
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				0	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				0	1
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				0	1
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				0	1
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Banco Azteca

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			1	0	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			1	0	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Deutsche Bank

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				0	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				0	1
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				0	1
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				0	1
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			1	0	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				0	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				0	1
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				0	1
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				0	1
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				0	1
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				0	1
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Corporación Financiera de Desarrollo SA. COFIDE

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			1	0	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Banco Central de Reserva

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			1	0	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.			1	0	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			1	0	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.			1	0	0

Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca S.A.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			1	0	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				0	1
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				0	1
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín S.A.A. -CREDICHAVIN

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad			1	0	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	0	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.			1	0	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.			1	0	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.			1	0	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.			1	0	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			1	0	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A. - CRAC INCASUR

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán S.A.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.			1	0	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				0	1
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A. - CAJA AREQUIPA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				0	1
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				0	1
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				0	1
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				0	1
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				0	1
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				0	1
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				0	1
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				0	1
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				0	1
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				0	1
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				0	1
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				0	1
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				0	1
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				0	1
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				0	1
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				0	1
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				0	1
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Santa S.A. - CMAC DEL SANTA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	0	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.			1	0	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.			1	0	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A. - CAJA HUANCAYO

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				1	0
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				0	1

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.- CMAC ICA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas S.A.- CMAC MAYNAS

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				0	1
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				0	1
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).			1	0	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				0	1
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Rural De Ahorro y Crédito Ayacucho

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.			1	0	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.			1	0	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.			1	0	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.			1	0	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren S.A.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				0	1
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				0	1
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura S.A.C.- CMAC PIURA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				0	1
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				0	1
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A.-CMAC TACNA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				0	1
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				1	0
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				0	1
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				1	0
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				1	0
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				0	1
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				1	0
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				1	0
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.			1	0	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				0	1
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				1	0
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				0	1
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				0	1
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0

Caja Municipal de Crédito Popular de Lima - CAJA METROPOLITANA

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.				1	0
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad				0	1
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.				1	0
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.				1	0
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.				0	1
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.				1	0
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.				1	0
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.				1	0
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.				1	0
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.				1	0
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.				0	1
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.				1	0
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.				1	0
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.				0	1
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.				1	0
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.				1	0
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.				1	0
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.				1	0
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.				0	1
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.				1	0
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.				0	1
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones				1	0
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.				1	0
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.				1	0
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.				1	0
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.				1	0
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.				1	0
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).				1	0
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.				0	1
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.				1	0
31	La empresa invierte en el diseño del producto.				1	0
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.				1	0
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.				1	0
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.				1	0
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.				1	0