

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



Calidad de las Empresas Peruanas en el Sector

Banca en Lima, 2014

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

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

PRESENTADO POR:

Denisse Solange Fajardo Escate

Milena Ysabel Rivas Olivera

Julio Saul Samaniego Estrada

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, febrero de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio:

Al profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, por su paciencia, dedicación y orientación en la presente investigación.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por sus enseñanzas y experiencia personal y profesional que nos han transmitido durante nuestro periodo de estudios.



DEDICATORIA

A nuestros queridos padres por su amor, apoyo permanente y valioso aporte en nuestra educación, sin ellos no hubiera sido posible nuestro crecimiento profesional y este gran logro.



RESUMEN EJECUTIVO

La Administración de la Calidad Total en las Empresas promueve la mejora continua en el desempeño de sus funciones en las diferentes áreas a través del uso de buenas prácticas de calidad. Reconocidos autores en este campo como Demming, Crosby, Feigenbaum, Juran e Ishikawa contribuyeron al desarrollo de éstas prácticas y propusieron que pueden ser aplicadas a todo tipo de empresas.

En la presente investigación cuantitativa se analizó el nivel de cumplimiento en los nueve factores de éxito de la Administración de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés) en las empresas del Sector Banca en Lima. No se conocen publicaciones académicas que hayan analizado el nivel de cumplimiento de los nueve factores del TQM en dicho sector, y en ello consiste la originalidad del presente estudio.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013) que consta de 35 preguntas relacionadas a cada uno de los nueve factores de éxito del TQM, el estudio se aplicó sobre una muestra de 138 encuestas realizadas a los gerentes de agencia o jefes de departamento de las agencias bancarias de Lima. Los resultados obtenidos indicaron que el sector banca en Lima, tiene un valor promedio del nivel de calidad de 4.33 frente al 3.75 obtenido por Benzaquen (2013), esto indica que el sector desarrolla prácticas de calidad, confirmando que las empresas vienen realizando gestiones para consolidación de procesos que permitan obtener una mejora en la calidad.

Finalmente, consideramos no hay una receta sobre cómo hacer que un sistema de calidad funcione para una organización, es un trabajo que cada organización debe asumir, con sus particularidades, adhiriéndolo a su gestión y a su cultura, buscando la mejora continua y enfocados en cumplir con los requisitos de sus clientes. Las entidades bancarias en Lima deben trabajar en fortalecer su gestión de calidad para mantener la línea de crecimiento que han experimentado en los últimos diez años.

ABSTRACT

The Total Quality Management promotes continuous improvement in the performance of their duties in different areas through the use of good practices of quality. Recognized authors in this field as Demming, Crosby, Feigenbaum, Juran and Ishikawa contributed to the development of these practices and proposed that can be applied to all types of businesses.

In this quantitative research the degree of compliance was analyzed the nine success factors of Total Quality Management in Banking Sector companies in Lima. There are not known academic publications that have analyzed the level of fulfillment of nine factors of the TQM.

The instrument used for the compilation of information was the survey developed by Benzaquen (2013) that consists of 35 questions related to each of nine factors of success of the TQM, the study was applied on a sample of 138 surveys realized to the managers of agency or chiefs of department of the bank agencies of the province of Lima. The obtained results indicated that the sector pays in Lima, it has an average value of the quality level of 4.33 opposite to 3.75 obtained as Benzaquen (2013), confirming that the companies of the sector come realizing negotiations for the implementation and process consolidation that they allow to obtain an improvement in the quality.

Finally, we consider there is no a recipe on how to do that a quality system works for an organization, is a work that every organization must assume, with its particularities, by adhering to its management and culture, looking for the improvement continues and focused in expiring with the requirements of its clients. The bank companies at Lima must be employed in strengthening its management of quality to support the line of growth that they have experienced in the last ten years.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición del Problema de Investigación	2
1.3. Propósito de la Investigación	3
1.4. Importancia de la Investigación	4
1.5. Naturaleza de la Investigación	4
1.6. Limitaciones y Viabilidad del Estudio	5
1.7. Delimitaciones del Estudio.....	6
1.8. Resumen	6
Capítulo II: Revisión de Literatura	8
2.1. Calidad	8
2.1.1. Evolución de la calidad.....	9
2.1.2. Administración de la calidad total (TQM).....	11
2.1.3. Sistema de gestión de calidad	16
2.1.4. La Organización Internacional de Normalización y la norma ISO 9001.....	17
2.2. Calidad de las Empresas en el Sector Banca en el Mundo.....	19
2.3. Calidad en el País	23
2.3.1. Calidad de las empresas en el sector banca en Lima	28
2.3.2. Análisis interno del sector banca en Lima (AMOHFIT)	32
2.4. Resumen	44
2.5. Conclusiones	46
Capítulo III: Metodología	47
3.1. Diseño de la Investigación	47
3.2. Población y Selección Muestra	47
3.3. Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico.....	50
3.4. Instrumentos	50
3.5. Validez y Confiabilidad	53
3.6. Análisis e Interpretación de Datos	55
3.7. Resumen.....	55
Capítulo IV: Resultados	57
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	70
Referencias.....	79
Apéndice A: Encuesta a Empresas del Sector Banca en Lima	86

Apéndice B: Población	89
Apéndice C: Carta de requerimiento de información	90
Apéndice D: Muestra	92
Apéndice E: Preguntas sobre los Nueve Factores de TQM.....	96
Apéndice F: Datos de la Muestra.....	98
Apéndice G: Valores Promedios de los Factores: Agencias de Bancos Encuestadas en Lima 2014	102



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Principios Específicos y Genéricos de la Gestión de Calidad Total</i>	15
Tabla 2.	<i>Familia de Normas ISO 9000</i>	17
Tabla 3.	<i>Número de Empresas del Sistema Financiero a Marzo de 2014</i>	37
Tabla 4.	<i>Agencias Bancarias por Empresa de Banca Múltiple al 31 de Mayo de 2014</i>	48
Tabla 5.	<i>Los 9 Factores de TQM en la Empresa</i>	51
Tabla 6.	<i>Resultados Alfa de Conbrach</i>	54
Tabla 7.	<i>Pregunta: Sobre el Cargo que Desempeña en la Empresa</i>	57
Tabla 8.	<i>Pregunta: Sobre el Tiempo tiene Fundada la Empresa</i>	58
Tabla 9.	<i>Pregunta: Sobre si la Empresa Cuenta con Algún Sistema de Gestión de la Calidad</i>	59
Tabla 10.	<i>Pregunta: Sobre el Tiempo la Empresa Cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad</i>	60
Tabla 11.	<i>Valores Promedio del Factor Alta Gerencia</i>	61
Tabla 12.	<i>Valores Promedio del Factor Planeamiento de la Calidad</i>	62
Tabla 13.	<i>Valores Promedio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i>	63
Tabla 14.	<i>Valores Promedio del Factor Diseño del Producto</i>	64
Tabla 15.	<i>Valores Promedio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i>	65
Tabla 16.	<i>Valores Promedio del Factor Control y Mejoramiento de Proceso</i>	66
Tabla 17.	<i>Valores Promedio del Factor Educación y Entrenamiento</i>	67
Tabla 18.	<i>Valores Promedio del Factor Círculo de Calidad</i>	68
Tabla 19.	<i>Valores Promedio del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i>	69

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	188
<i>Figura 2.</i> Evolución certificaciones ISO 9001 (1993-2012)	20
<i>Figura 3.</i> Comparación de factores por año	27
<i>Figura 4.</i> Evolución del sistema bancario peruano	28
<i>Figura 5.</i> Evolución de los créditos directos por moneda en la banca múltiple a junio de 2014.....	3737
<i>Figura 6.</i> Evolución de los depósitos por moneda de la banca múltiple a junio de 2014 ...	388
<i>Figura 7.</i> Valores promedios del nivel de calidad de las empresas del sector banca en la provincia de Lima, 2014.....	60

Capítulo I: Introducción

En este primer capítulo se desarrollará los antecedentes y planteamiento del problema que dan origen al estudio para comprender el entorno sobre el que se desarrolla la propuesta de investigación. Asimismo, se presentarán los objetivos, la justificación y viabilidad que soportan la realización del presente estudio.

1.1. Antecedentes

El sistema financiero peruano está confirmado por la banca múltiple, empresas financieras, empresas de arrendamiento financiero, entidades estatales e instituciones microfinancieras no bancarias (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2010); la presente investigación hace referencia a la banca múltiple. El sistema bancario es el conjunto de instituciones que realizan todo tipo de negocio financiero, ya sea de corto, mediano o largo plazo, cuya función principal es la intermediación financiera (Santos, 2001).

Channon (1991), indica que la importancia del sistema bancario radica en su desempeño en el desarrollo industrial, las diferencias de éxito económico relativas de los distintos países se han atribuido en parte a la variación de la función de los bancos en el proceso de inversión industrial. El sector bancario viene acompañando el crecimiento del PBI peruano por más de nueve años, estos resultados obtenidos van directamente relacionados con el desempeño que el Perú viene mostrando en la escena internacional, reaccionando a las altas expectativas de la demanda internacional. Al igual que empresas en otros sectores, la banca ha tenido que adaptar y mejorar sus procesos, así como la forma de hacer negocios para poder acompañar y dar soporte al crecimiento nacional: implementando sistemas de gestión de calidad y llevando sus procesos a estándares internacionales.

Existen estudios realizados sobre la relación entre el desempeño de las organizaciones y la certificación de un sistema de gestión de calidad. Nava y Rivas (2008) realizaron una investigación acerca del desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas con ISO

9001; concluyeron lo siguiente: (a) implantar un programa de ISO 9001 sí mejorará el desempeño de la organización, (b) la evaluación de la estrategia antes de implantar un sistema de gestión de la calidad es un factor clave de éxito en el mejoramiento del desempeño en el 72.36% de las organizaciones que se sometieron a estudio, y (c) cuando en la implantación de un sistema de gestión de calidad es decidido por los mandos altos de la organización involucrando a todo el personal se tiene mejor desempeño; entendido como una mejora de la calidad, disminución de costos, aumento de ventas y mejora en la satisfacción al cliente.

Para el caso peruano, Benzaquen (2013) presentó una investigación en la cual describió el nivel de calidad en las empresas peruanas respecto a los nueve factores de la Administración de la Calidad Total (TQM), los factores estudiados fueron: alta gerencia, planeamiento de la calidad, auditoria y evolución de la calidad, diseño del producto, gestión y calidad del proveedor, control y mejoramiento del proceso, evaluación y entrenamiento, círculos de calidad y enfoque hacia la satisfacción del cliente; y observó las diferencias entre aquellas empresas con certificación ISO 9001 con las que no tenían. Los resultados de esa investigación confirmaron que las empresas peruanas con ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los factores comparados con aquellas que no poseían la certificación. En la actualidad, no existen trabajos de investigación que identifiquen el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Banca en Lima.

1.2. Definición del Problema de Investigación

A partir de los buenos resultados de la economía peruana muchas interrogantes se vienen planteando acerca de la sostenibilidad del crecimiento económico en el Perú, como por ejemplo: Siendo el sector banca uno de los soportes del crecimiento económico, cómo es que existe una escasa bancarización e intermediación en la población peruana, según el gerente general de ASBANC Enrique Arroyo “la bancarización en el Perú se ha

incrementado de 20% a 28% en los últimos seis años”, siendo una cifra baja en comparación con otros países como Chile donde la bancarización es del 70% (Gestión 2014). En ese sentido, el problema de la presente investigación es determinar si la escasa penetración de la bancarización en la población peruana está relacionada a la implementación de los factores de la administración de la calidad total (TQM). Según Marín y Gimeno (2010), la calidad se ha convertido en una variable estratégica de control muy importante, además la introducción de TQM ha recibido una alta aceptación por parte de las organizaciones que confían en ellos para mantener un esquema de mejora continua.

Morelos, Fontalvo y Vergara (2013) encontraron una correlación de impacto e incidencia, entre la certificación en calidad y los indicadores de productividad, los cuales a su vez inciden positivamente en los indicadores de utilidad financiera. En ese sentido, resulta importante ampliar el conocimiento de la Calidad en las empresas de ese sector.

1.3. Propósito de la Investigación

Objetivos de la Investigación

Objetivo 1: Identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Banca en Lima.

Objetivo 2: Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector Banca en Lima.

Preguntas de Investigación

Las preguntas planteadas para la presente investigación son:

Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del Sector Banca en Lima?

Pregunta 2: ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del Sector banca en Lima?

1.4. Importancia de la Investigación

La banca peruana cumple un rol fundamental en el crecimiento del país como soporte financiero, además, en situaciones de turbulencia económica brinda respaldo y confianza al sector empresarial (ASBANC, 2014). La gestión de la calidad enfocada al cliente representa una oportunidad para mejorar la posición competitiva de las organizaciones financieras (González, 2000); pero para lograr la calidad, se requerirá realizar sinergias con todas las áreas de la organización (Gryna, Chua & DeFeo, 2007).

La información es una fuente de poder, a partir de ella se generan estrategias organizacionales. Además, el éxito de una empresa no siempre está vinculada con la capacidad de recursos existentes sean tangibles o intangibles, siendo otro factor de éxito la gestión de la información. En este sentido, el presente trabajo de investigación proporcionará a las empresas del sector banca una fuente de información secundaria para la toma de decisiones estratégicas en beneficio de ellas, ya que podrán hacer uso de los resultados como indicadores promedio del sector banca y establecerlos como indicadores mínimos de gestión de la calidad en sus empresas.

1.5. Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo, siendo la herramienta utilizada para la recolección de datos, el instrumento desarrollado por Benzaquen (2013) en su estudio Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano; la herramienta consta de 32 preguntas, acerca de la implementación del TQM a las agencias de los bancos en Lima, para la presente investigación se han incorporado tres preguntas adicionales; siendo 35 el total de preguntas realizadas para la presente investigación (ver Apéndice A). Esta herramienta utilizó la escala de Likert para medir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del TQM. El alcance de la investigación es descriptivo; teniendo como fuente primaria de información la data obtenida a través del instrumento y como fuente secundaria la

información obtenida de libros, revistas especializadas, tesis y publicaciones diversas. Finalmente, la investigación tiene un diseño transeccional o transversal, dado que la recopilación de información se realizó en un solo momento, aplicando el instrumento establecido para obtener la información a gerentes de agencias o jefes de operaciones de las agencias de los bancos en Lima, en el año 2014.

1.6. Limitaciones y Viabilidad del Estudio

El presente trabajo de investigación es viable porque se contó con los recursos humanos, logísticos y económicos, además de tener acceso a literatura que proporcionó información necesaria para el desarrollo de la investigación. Por otro lado, se debe mencionar que se contó con el apoyo de las gerencias de oficina de las diversas empresas del sector banca, quienes con buena predisposición nos apoyaron con la realización de las encuestas.

Las limitaciones registradas en el desarrollo de la investigación, es que no existe estudios sobre la calidad en las empresas del sector banca en Lima, dificultando la obtención de información de fuentes secundarias. Por otro lado, las encuestas fueron remitidas a gerentes de agencias de las empresas del sector banca identificadas en el listado de la SBS a mayo de 2014 (siendo un total de 17 empresas de sector banca), sin embargo, sólo obtuvimos respuestas de gerentes de distintas agencias correspondientes a 10 empresas del sector banca en Lima, a pesar de haber solicitado su participación 7 empresas del sector banca en Lima no quisieron participar en el presente estudio. Adicionalmente, debemos indicar que el Banco de la Nación no se encuentra dentro de nuestra población porque no es considerada en del listado de banca múltiple que lista la SBS en mayo de 2014, listado que fue fuente para determinar la población de la presente investigación. Finalmente, también debemos considerar como limitación la disponibilidad del tiempo que tenían nuestros encuestados.

1.7. Delimitaciones del Estudio

La investigación tuvo como objetivo obtener la información de las empresas del sector banca registradas en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Sin embargo, la investigación sólo recogió información de gerentes o jefes de oficinas ubicadas en Lima. El tiempo aproximado de duración de la investigación fue de seis meses.

1.8. Resumen

El presente capítulo hace referencia a la banca múltiple, autores como Channon (1991), indican que la importancia del sistema bancario radica en su desempeño en el desarrollo industrial. A nivel de Perú, Benzaquen (2013) realizó una investigación sobre el nivel de calidad en las empresas Peruanas respecto a los nueve factores del TQM; por otro lado, se establece la importancia del sector banca como uno de los actores principales del crecimiento económico; posteriormente se define el problema de investigación: la calidad en una variable determinante para la competitividad, y dado que el Sector Banca es el soporte financiero para el crecimiento de una nación, será importante ampliar el conocimiento de la Calidad en las empresas de ese sector.

Los objetivos de la investigación son (a) identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Banca en Lima, e (b) Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector Banca en Lima; a partir de ellos se definen las preguntas de investigación: (a) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del Sector Banca en Lima?; y (b) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del Sector banca en Lima?.

La importancia de esta investigación, será proporcionar a las empresas del sector banca una fuente de información secundaria para la toma de decisiones estratégicas en beneficio de ellas. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, y para la recolección de

datos se usó el instrumento elaborado por Benzaquen (2013); el alcance de la investigación es descriptiva y tiene diseño transaccional.

La investigación fue viable porque contó con recursos humanos, logísticos y económicos para el desarrollo, además del tener acceso a fuentes primarias y secundarias de información. Sin embargo, la principal limitación que se tuvo fue no contar con estudios sobre la calidad en el sector banca en Lima para el desarrollo de la investigación. Finalmente, sobre la delimitación de la investigación, se recogió información de gerentes o Jefes de Oficinas que operan en Lima.



Capítulo II: Revisión de Literatura

Para definir el marco conceptual de la presente investigación, se estudiaron diferentes definiciones de calidad, su evolución y como pasó a ser incorporada a la gestión de la organización para lograr mejoras perdurables y de esta forma dar paso a la Administración de la Calidad Total (TQM). Asimismo, se revisó los conceptos relacionados a los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) y las normas de la familia ISO 9000 la cual describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y han sido elaboradas para asistir a las organizaciones en la implementación y la operación de sistemas de gestión de calidad eficaces.

2.1. Calidad

Los expertos en la materia ofrecen diferentes definiciones sobre calidad. Para Juran, la calidad es “idoneidad o aptitud para el uso”, es un concepto universal, aplicable a todos los bienes y servicios (Juran, Gryna, & Bingham, 2005). Crosby (1987), define la calidad como el “cumplir con los requisitos” (p. 22) y añade:

Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos, y entonces podemos ya definir la calidad (pp. 22-23).

La definición de calidad debida a Genichi Taguchi en 1979 establece que: “la calidad de un producto es la (mínima) pérdida impuesta por este producto a la sociedad durante la vida de dicho producto. La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida a largo plazo de la empresa” (Carrot, 2001, p. 8).

Para Deming (1989), la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. La Organización Internacional para la

Estandarización (ISO) define calidad como: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2005).

2.1.1. Evolución de la calidad

Según Miranda y Chamorro (2007), el desarrollo de la gestión de calidad comienza con la inspección, que se entiende como el examen cuya finalidad es medir ciertas características o identificar defectos del producto. Surge con la revolución industrial, existiendo personas encargadas de inspeccionar la calidad de los productos, las funciones de los inspectores y los métodos de inspección mejoran en las primeras décadas del siglo XX, con las aportaciones de Taylor y su Organización Científica del Trabajo. “Este enfoque apuesta por una revisión o inspección 100% del producto final, desechando aquellos productos no conformes a las especificaciones, pero sin ningún tipo de actividad de prevención, ni planes de mejora” (p. 20). Con el incremento del volumen de producción y el grado de complejidad de los productos, la inspección 100% de los productos resultaba más complicada y costosa, como consecuencia apareció un nuevo enfoque: el control de calidad, en el que se recurrió a técnicas estadísticas basadas en el muestreo, cuyos conceptos básicos son desarrollados en 1924 por W. Shewhart, aparece el concepto de control estadístico de la calidad.

El término Control de la Calidad fue usado por primera vez en una publicación en 1917, “The Control of Quality. Industrial Management” por Radford, y fue usado inmediatamente como una prevención de defectos en contraposición a las técnicas usadas con anterioridad orientadas hacia la inspección. En 1924, Walter A. Shewhart desarrolla en los laboratorios de la Bell Telephone los gráficos de control para el Control Estadístico del Proceso (Statistical Process Control, SPC), dando con ello inicio al Control Estadístico de la Calidad, posteriormente a finales de esa misma década, Harold F. Dogde y Harold G. Roming técnicos de la Bell Telephone desarrollaron conjuntamente sus conocidas tablas de muestreo

para el Control de Recepción. No obstante, la extensión del control estadístico de la calidad no alcanza un cierto desarrollo hasta la segunda guerra mundial en la que se pone de manifiesto la enorme utilidad de estos métodos estadísticos. Aparecen las Military Standard, especialmente las MIL-STD 105 y las MIL-STD 414, que han pasado a ser tanto normas ISO como UNE (Carrot, 2001).

Después de la segunda guerra mundial, surgió la revolución japonesa en calidad. Hasta antes de la década de los 50 los productos japoneses se percibían en todo el mundo como de mala calidad; para superar esto y poder vender sus productos en los mercados internacionales los japoneses llevaron a cabo medidas revolucionarias para mejorar la calidad; para lo cual, los gerentes de alto nivel se hicieron cargo personalmente de liderar la revolución y todos los niveles y funciones recibieron capacitación en las disciplinas de calidad (Gryna, Chua & Defeo, 2007). Destaca el trabajo de hombres como el Dr. W. Edwards Deming que introdujo en el Japón con gran fuerza el Control Estadístico de la Calidad y del Dr. Ichiro Ishikawa que trabajó intensamente en la formación de los directivos japoneses a los que llevó al convencimiento de la gran importancia de la calidad en la competitividad (Carrot, 2001).

Durante el siglo XX surgieron importantes conocimientos para lograr la calidad superior. Los más importantes individuos que contribuyeron a este conocimiento son: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa. Juran resalta la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales, estadísticos y tecnológicos de calidad; así mismo, recomienda un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad. W. Edwards Deming resumió la visión de calidad en 14 puntos dirigidos a la administración de una organización. A.V. Feigenbaum enfatiza el concepto de control de calidad total en todas las funciones de una organización. Philip Crosby define la calidad estrictamente como “el cumplimiento de los requerimientos” y pone énfasis en que el único

estándar de desempeño es el de cero defectos. Ishikawa mostró como integrar las herramientas de mejora de calidad, particularmente las más sencillas de análisis y resolución de problemas (Gryna et al., 2007).

Cuando se admite que el control estadístico de la calidad también tiene implicaciones fuera del departamento de producción, afectando a la totalidad de la organización, surge el nuevo enfoque de gestión de calidad que se denomina aseguramiento de la calidad, este concepto incluye el control de calidad, complementándolo con la prevención, para evitar que las fallas lleguen a producirse. El aseguramiento de la calidad, es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta su envío al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a las especificaciones, sobrepasando al departamento de calidad e involucrando a toda la organización. En la actualidad, el concepto de calidad está relacionado tradicionalmente con la calidad del producto, se identifica como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organizaciones, también a todos los servicios, productos intermedios y a todos los clientes tanto externos como internos. Como consecuencia de ello, aparece un nuevo enfoque denominado gestión de la calidad total. El concepto de calidad total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen tratando de obtener una mejora continua en los procesos que lleve a una satisfacción del cliente (Mirada & Chamorro, 2007).

2.1.2. Administración de la Calidad Total (TQM)

En un primer momento las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otras herramientas para la resolución de problemas. Sin embargo, las organizaciones comenzaron a reconocer que no era posible lograr mejoras perdurables sin una atención hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas, así el escuchar y establecer relaciones a largo plazo

con los clientes, crear estrategia, medir el desempeño, premiar y capacitar a los empleados, como también el diseñar, ofrecer productos y servicios; y actuar como líderes en sus empresas, son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio. De esta manera el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad, y conforme las organizaciones comenzaron a integrar principios de calidad en sus sistemas administrativos, se popularizó la idea de una gestión o administración de la calidad total y se creó el término TQM (Total Quality Management) o simplemente TQ (Total Quality), la calidad asumió un nuevo papel que involucró cada aspecto del funcionamiento de la organización (Evans & Lindsay, 2008).

Este nuevo concepto denominado calidad total, es integrador y evolucionado, Feigenbaum lo define por primera vez en los años cincuenta como:

Un eficaz sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente. (Miranda & Chamorro, 2007, p.24)

La Administración de la Calidad Total (TQM) “es un sistema basado en el enfoque total de sistemas, que permite a una organización desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión” (Cantú, 2011, p.16). Se puede definir el modelo de administración de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que simultáneamente consiga la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a una mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con la misma (Miranda & Chamorro, 2007).

La TQM debe ser parte integral del plan estratégico y debe aplicarse en todos los departamentos de la empresa. En la era de la administración por calidad total, la tendencia es

dirigir y administrar empresas mediante el uso de todos los conceptos y técnicas más desarrolladas de la calidad total. De la planeación estratégica resultan los planes de acción que sirven también para que la administración promueva una cultura de calidad entre los empleados. La calidad total es el concepto de soporte para la competitividad de las empresas a nivel mundial, todos los concepto de calidad se enfocan en considerar al conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades de la empresa, a fin de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas (Cantú, 2011).

La Administración de la Calidad Total se basa en tres principios fundamentales: (a) un enfoque en los clientes y accionistas, para exceder o satisfacer las expectativas del cliente las organizaciones deben entender todos los atributos de sus productos y servicios, que contribuyen al valor del cliente y originan satisfacción y lealtad; (b) la participación y el trabajo en equipo de todos en la organización, pues la persona que mejor entiende su trabajo y cómo mejorar el producto y el proceso es la que lo realiza; (c) un enfoque de proceso apoyado por el mejoramiento y el aprendizaje continuo, las principales mejoras en el tiempo de respuesta pueden requerir simplificación importante de los procesos de trabajo y con frecuencia impulsan mejoras simultáneas en la calidad y la productividad (Evans & Lindsay, 2008).

Moreno-Luzón, Peris y González (2001) indicaron que este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que las empresas tiene que enfrentarse en el mercado actual, estos retos se resumen en los siguientes puntos: (a) Globalización de los mercados, (b) Clientes exigentes, (c) Aceleración del cambio tecnológico, (d) Éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de la calidad. Para hacer frente a estas nuevas exigencias, el enfoque propuesto se basa en una serie de principios, el grado de intensidad con el que debe aplicarse cada uno de ellos dependerá de las circunstancias particulares que

condicionan a cada empresa y de la forma en que ésta es dirigida. La relación de principios del TQM que exponen los autores aparece en la Tabla 1, los principios específicos forman el sustrato más básico del enfoque, la gestión de la calidad total puede ser identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios por parte de la dirección. Los principios que incluyen el segundo grupo y que se denominan genéricos, los consideran necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la aplicación del sistema de Administración de Calidad Total.

Sila y Ebrahimpour (2002) publicaron un estudio donde analizaron 347 investigaciones de distintos países relacionadas a la Administración de la Calidad Total publicadas entre los años 1989 al 2000. La investigación determinó que existen 25 factores de éxito del TQM que constituyen el marco para el éxito de la Administración de la Calidad Total, los cuales fueron: (a) Compromiso de la alta gerencia; (b) Responsabilidad Social; (c) Planeación estratégica; (d) Orientación al Cliente; (e) Calidad de la información y medición de desempeño; (f) Benchmarking; (g) Administración de Recursos Humanos; (h) Entrenamiento; (i) Participación de los empleados; (j) Empoderamiento de los Empleados; (k) Satisfacción de los empleados; (l) Trabajo en equipo; (m) Evaluación de los empleados, recompensas y reconocimientos, (n) Administración de procesos; (o) Control de procesos; (p) Diseño de productos y servicios; (q) Administración de proveedores; (r) La mejora continua y la innovación; (s) Aseguramiento de la calidad; (t) Cero defectos; (u) Cultura de calidad; (v) Comunicación; (w) Sistemas de calidad; (x) Just in Time; (y) Flexibilidad. Siendo los factores clave que más se repetían: (a) Compromiso de la alta gerencia; (b) Orientación al cliente, (c) Trabajo en equipo, (d) Entrenamiento, (e) Mejora continua e innovación.

Tabla 1

Principios Específicos y Genéricos de la Administración de Calidad Total (TQM)

Tipo	Principios
Principios Específicos	1. Atención a la satisfacción del cliente.
	2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.
	3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.
	4. Cambio cultural.
	5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa.
	6. Trabajo en equipo.
	7. Cooperación con los clientes y proveedores.
	8. Formación.
	9. Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
	10. Diseño y conformidad de procesos y productos.
	11. Gestión de procesos.
	12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.
Principios Genéricos	13. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.
	14. Objetivo y enfoque estratégico de la empresa.
	15. Visión compartida de los miembros de la organización.
	16. Clima organizativo.
	17. Aprendizaje organizativo.
	18. Adecuadas compensaciones a los stakeholders.
	19. Asignación de los medios necesarios.
	20. Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa

Nota. Tomado de “Caracterización de la gestión de la calidad total,” por M. Moreno-Luzón, F. Peris, T. González, 2001, *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones*.

En un estudio empírico sobre la Implementación de los Factores Críticos de Éxito en Industrias de Hong Kong (Antony, Leung, & Knowles, 2002), a través de un análisis profundo y detallado de la literatura, se identificaron 11 factores críticos de éxito con 72 elementos para desarrollar un cuestionario. Estos ítems fueron empíricamente probados por los datos obtenidos de 32 empresas en Hong Kong, identificando 7 factores críticos de éxito con 38 elementos de la Implementación del TQM. Estos factores demostraron ser fiables y válidos y ofrecer nuevos conocimientos sobre la comprensión de los factores de éxito del TQM en las industrias de Hong Kong, dichos factores fueron: (a) Educación y entrenamiento, (b) Calidad de datos y reportes, (c) Compromiso de la alta dirección, (d) Orientación al cliente, (e) Rol del departamento de calidad, (f) Comunicación para mejorar la calidad, (g) Mejora continua.

Li, Alistair y Harrison (2003) publicaron una investigación sobre Los Principios y Prácticas de la Administración de Calidad Total en China en la cual desarrollaron un instrumento de medición para evaluar el alcance y la penetración de las prácticas de calidad, tomando como base los indicativos de calidad expuesta por diversos autores como Ahire, Goldhart y Waller (1996); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Saraph, Benson y Schoroeder (1989); Sun (2000) y Zhang, Waszink y Wijngaard (2000). Utilizaron un indicador basado en 40 preguntas divididas en 8 factores que formaron parte de una encuesta, aplicando el instrumento a 428 empresas del norte de China.

2.1.3. Sistema de gestión de calidad

Según la norma ISO 9000, un sistema de gestión de la calidad es el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política de calidad y los objetivos de calidad y lograr su cumplimiento, de esta forma permite ayudar a las organizaciones a aumentar las satisfacción de sus clientes. La orientación a través de un

sistema de gestión de calidad alienta a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir procesos que contribuyen al logro de productos admisibles y puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con el objetivo de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de las partes interesadas (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2005). Un sistema de gestión de calidad tiene dos partes: (1) definición de los procesos de la empresa y las responsabilidades y fundamentos del personal y (2) los recursos necesarios para la correcta realización de dichos procesos, se refiere a los recursos físicos como las maquinarias o instalaciones, y los recursos humanos (Senlle, Martínez, E., & Martínez, N., 2001).

2.1.4. La Organización Internacional de Normalización y la norma ISO 9001

La Organización Internacional de Normalización, ISO por su acrónimo en inglés, es una federación internacional de organismos de normalización nacionales; esta encargada de la promoción del desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para las ramas industriales. Su objetivo principal es la búsqueda de la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel mundial.

Tabla 2

Familia de Normas ISO 9000

Norma	Establece
ISO 9000	Sistema de gestión de la calidad: principios y vocabulario donde se establece la terminología y definiciones utilizadas en ella.
ISO 9001	Los requisitos del sistema de gestión de calidad, para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios y puede ser utilizada con fines de certificación.
ISO 9004	Recomendaciones sobre todos los aspectos de un sistema de gestión de la calidad, para mejorar las prestaciones globales de una organización.
ISO 19011	Auditorías.

Nota. Adaptado de “Las nuevas normas ISO 9000-2000,” por A. Senlle, 2011, *ISO 9000-2000 Calidad en los Servicios*.

La norma ISO 9001 forma parte de la familia de las normas ISO 9000, que incluye la ISO 9004 e ISO 19011, como las más utilizadas por las organizaciones, por la generalidad de los requisitos de la norma ISO 9001, esta es aplicable a todas las organizaciones sin considerar el tamaño, tipo o producto y servicio ofrecido. Es imprescindible conocer la norma ISO 9000 ya que en ésta podemos encontrar las bases filosóficas de la serie ISO además de conocer la terminología utilizada en las demás (Nava, 2011). El detalle y diferencia se observa en la Tabla 2.

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un sistema de gestión de calidad basado en procesos que se muestra en la Figura 1, el enfoque de esta norma está determinada por el cumplimiento de los requerimientos del cliente. La ISO 9001 puede ser utilizada cuando una organización necesite demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentos especiales y cuando aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema (ISO, 2008).

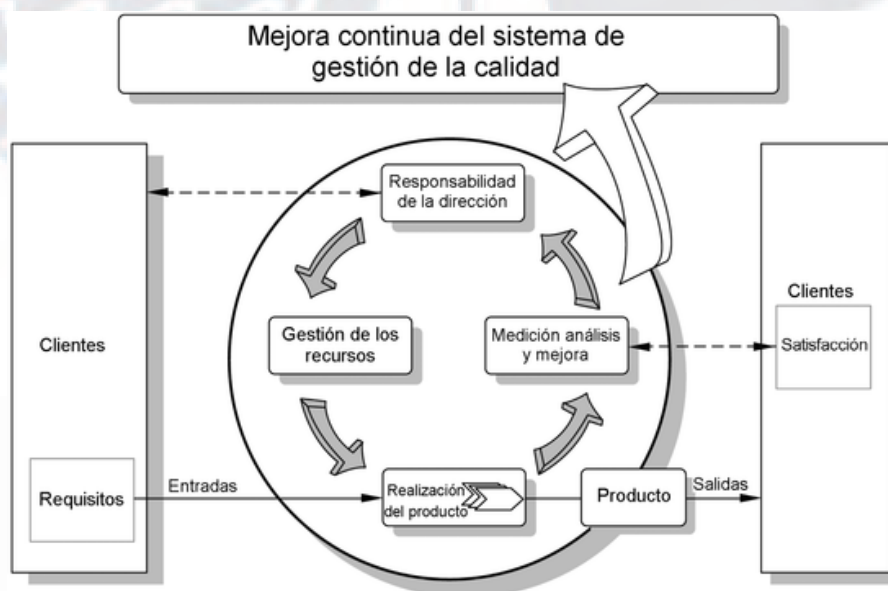


Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. Tomado de “ISO 9001:2008 Sistemas de gestión de calidad – Requisitos,” por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), 2008. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

2.2. Calidad de las Empresas en el Sector Banca en el Mundo

En los últimos 20 años existe una preocupación por las empresas para adoptar medidas de mejoras continuas de calidad, obteniendo de esta manera una mayor competitividad en el desarrollo de las actividades, para ellos las empresas vienen implementando un sistema enfocado hacia la gestión, la cual se encuentra relacionada en la revisión de los procesos para una mejora continua, la cual incluye Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, desarrollado por W.Shewarth en el año 1920 (García, Quispe, & Ráez, 2003).

El sistema de gestión de calidad, debe comprender todos los procesos que se interrelacionan entre sí; los procesos implicados en el sistema deben ser los que se encuentran directa e indirectamente relacionados a la organización; la norma NTP-ISO 9001:2001, realiza la revisión del sistema de gestión de calidad bajo un enfoque de procesos, dando mayor importancia a: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos; la necesidad de mantener los procesos en términos que aportan valor; obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso; y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

De la investigación realizada no hemos encontrado estadísticas que nos permitan detallar la situación de la calidad de las empresas en el sector banca en el mundo. Sin embargo, procederemos a describir la evolución global para la obtención de la ISO 9001 (1993-2013) según la ISO, organización que a través del informe ISO Survey, detalla la evolución de las certificaciones en el mundo (ver Figura 2).

El informe detalla que el crecimiento de las certificaciones ha ido en aumento, siendo Europa quien cuenta con el liderazgo para la implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas, mientras que Norte América, América Central y Sudamérica, son zonas con muy bajas certificaciones. Sin embargo, esto podría verse como la posibilidad de tener un crecimiento a futuro.

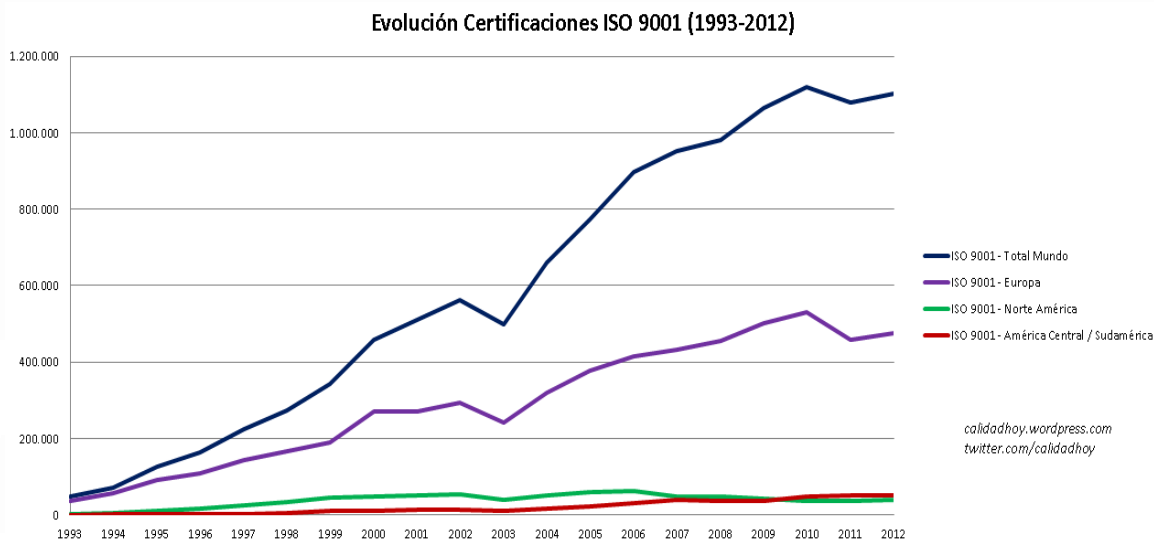


Figura 2. Evolución certificaciones ISO 9001 (1993-2012). Tomado de “Informe ISO Survey 2013,” por la Organización Internacional de Normalización (ISO), 2013. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf

El informe de ISO Survey (2013), detalla el estado de las certificaciones al 2012, el informe señala que la Certificación ISO 9001 sigue mostrando un crecimiento, siendo su último registro el incremento del 3%, y mantiene dicha tendencia creando mayor consciencia y madurez en la implementación de un sistema de gestión de calidad en las empresas.

En el mundo, China es el país cuyas empresas vienen implementando la ISO 9001, seguido por Japón; mientras que países como Italia y Alemania relegados a un tercer y cuarto lugar. Hasta diciembre de 2013, al menos 1'129,446 certificaciones ISO 9001 habían sido emitidas en 187 países y economías. El 2013 representa un aumento de 3% (32,459 certificaciones) respecto del año 2012.

El sistema bancario cuentan con productos estandarizados y regulados por los entes supervisores locales como internacionales ejemplo de este último es el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) o el Comité de Basilea que establecen recomendaciones y regulaciones mínimas las cuales deben ser cumplidas por las empresas del sector banca para poder desarrollar sus actividades de forma sostenida; lo cual ha traído como consecuencia

que las empresas del sector banca ofrezcan productos similares, siendo en algunos casos la tecnología y la calidad de servicios factores diferenciadores entre una empresa y otra.

Actualmente es el cliente quien ha tomado un papel protagónico en el desarrollo de la actividad del sector bancario al tener la capacidad de poder elegir entre las entidades financieras y requerir la prestación de un servicio que tenga la flexibilidad de poder amoldarse a sus necesidades. Esta situación ha traído como consecuencia la preocupación por implementar mejoras tecnológicas que permitan contar con un servicio innovador que le sea atractivo al cliente, produciendo un nuevo enfoque de desarrollo en las empresas del sector banca (Ayuso & Martínez, 2006) . Adicionalmente, las regulaciones vigentes vienen poniendo énfasis en la información del cliente, como es la nueva regulación de la Ley de Protección de Datos Personales; por lo tanto las empresas deben contar con un sistema de seguridad idóneo que otorgue al cliente la confianza para realizar sus operaciones; con lo señalado muchos investigadores han indicado que la empresa del sector banca que implemente continuamente tecnologías innovadoras al servicio del cliente podrá obtener una eficiencia en sus procesos y adquirir una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de los demás (Acharya, Kagan & Rao, 2008).

Colombia, es uno de los países Latinoamericanos con mayor crecimiento económico en los últimos diez años, el cual ha venido acompañado de cambios en el sector banca como es el nuevo enfoque para ofrecer sus productos y servicios para atraer a más clientes, este es un trabajo que recién empieza; “a pesar de tener una banca diversa y universal en cuanto a la cantidad y calidad de productos y servicios que se ofrecen en el mercado de crédito y captación, al sector le queda mucho trabajo por hacer”, así lo señala la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (Asobancaria). Lo cual se corrobora con los indicadores presentados por C. Giraldo (2012), el cual señala la baja bancarización que se tienen en el país colombiano: indicadores de profundización financiera que entre el 2005 y

2011, se ubicó en un 23% y el de profundización de bancarización al 2011 sólo contaba con el 65%, quedando un margen de crecimiento que debe ser cubierto.

Noticias de la banca en México señalan que en el 2013, los bancos en dicho país registraron un crecimiento del 27.3% anual de acuerdo a los datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Sin embargo, uno de sus principales problemas es que las empresas financieras han descuidado a sus clientes ya que no cuentan con información que les permita conocer cómo perciben los usuarios la banca, así lo confirma el presidente de la Condusef, Mario Di Contanzo, cuando señala que uno de los desafíos de la banca es mejorar la calidad de atención y servicios a los usuarios; otro de los problemas que tiene las empresas del sector banca en México es la información que les proporciona a los clientes para la toma de decisiones, el cual según Alejandro Calvillo, director de la asociación de El Poder del Consumidor, señala que la información que proporciona el sector banca a los usuarios es poco entendible (NoticiasFinancieras, 2014).

La calidad en el sector banca en España, se ha visto dañada en los últimos años, esto se debe a la crisis financiera que vienen atravesando, los indicadores más impactados son los de satisfacción del cliente, indicador que según Maíllo (2009) está ligado a el corte que se vienen dando en el acceso al crédito, la situación de subvención que vienen recibiendo los bancos y las cajas por el gobierno o a las cláusulas que se manejan en contratos marcos que según la percepción de los clientes son consideradas como abusivas. Sin embargo, en la encuesta realizada por Equos en 2007, las empresas del sector banca en España cuenta con nota de sobresaliente al momento de medir la rapidez del servicio.

De la investigación realizada podemos señalar que las empresas del sector banca cuenta con un sistema de gestión; los cuales son desplegados considerando los objetivos a largo plazo establecido por cada empresa, comprometiendo indicadores que estén ligados a ese fin, ejemplo:

Primer indicador relacionado al desempeño operativo en los servicios que se proporcionan al cliente, como el tiempo de atención para que el cliente obtenga el servicio requerido, servicio de los cajeros automáticos.

En segundo lugar tenemos el indicador de la presencia física, se revisa la estructura física de cada uno de los ambientes y la distribución que se tiene en planta, actualmente con el avance tecnológico las operaciones online se han incrementado pero esto no ha sido impedimento para que las empresas tengan una visión de mantener un indicador que les permita medir la presencia física ya sea a través de agencias, oficinas o agentes (proveedores de servicios bancarios), para que los clientes puedan tener fácil acceso a la entidad bancaria.

El tercer indicador que ha tomado importancia en los últimos diez años, es la tecnología, la cual está enfocada a proporcionar una información segura para el cliente como también permitir acceder a nuevos servicios constituyendo un factor de innovación que permitirá a la empresa obtener una ventaja competitiva, las nuevas tecnologías como banca por internet, banca móvil, dinero electrónico; ha traído como consecuencia el incremento de número de operaciones sin tener que abarrotar las agencias u oficinas de la entidad bancaria.

El cuarto indicador, está relacionado con el factor humano o cliente interno de la empresa bancaria, actualmente se viene realizando acciones para captar a los mejores ejecutivos del mercado y a la vez tener programas que permitan mantener interesados en realizar una línea de carrera dentro de la institución financiera, estudios indican que contar con colaboradores que se sientan cómodos e interesados en las funciones que realizan influye directamente en la calidad del servicio percibida por los clientes externos.

2.3. Calidad en el País

En el año 1989, se crea en Perú el Comité de Gestión de Calidad (CGC), que en sus inicios estuvo integrada por 4 instituciones y en la actualidad la integran 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas con el objetivo de promover la calidad

en todos los sectores de la actividad económica del Perú. Desde sus inicios, el CGC tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias. En el año 1991, el CGC estableció un concurso motivacional de mejoramiento de la calidad con el objetivo de promover el desarrollo de la calidad, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas, en 1997 cambió de denominación a “Premio a la Calidad” y en el año 2001 aprobado por Resolución Suprema se convierte en el “Premio Nacional a la Calidad en el Perú” (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014).

El Centro de Desarrollo Industrial (CDI) es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, “su misión es ayudar a empresas y organizaciones a desempeñarse en entornos de fuerte competencia. Sus programas y acciones están orientados a promover calidad, productividad, competitividad y actuación en el mercado global” (CDI, 2014). Asimismo la misión del Centro de Desarrollo Industrial ha sido “promover la aplicación de las normas ISO en la industria manufacturera y el sector de servicios. Este ente ha sido el encargado de editar las normas ISO como normas técnicas peruanas y administra el proceso para otorgar el Premio Nacional de la Calidad” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 1999, p. 63), organiza la Semana de la Calidad, el Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora y el Reconocimiento a Sistemas de Gestión de Certificados (CDI, 2014).

El Perú es miembro, por representación del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Es un miembro afiliado de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC por sus siglas en inglés) y miembro de pleno derecho de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) así como de la Red Andina de Normalización (ISO, 2014).

Perú es el país de la Región Andina donde se cuenta con el mayor número de aplicaciones del Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP), principalmente en el sector de la pesca y los espárragos enlatados. Además, existen dos sectores implicados en el tema, como son: colorantes naturales y espárrago fresco; productos en los cuales el Perú tiene una participación importante en el comercio mundial. La motivación para la aplicación de estos sistemas de calidad está basada principalmente en las ventajas competitivas que otorga el uso de este tipo de sistemas (IICA, 1999).

En relación a la ISO 9001, hasta el 2009 el Perú tenía 811 certificadas, posteriormente se fueron sumando más empresas, con lo cual en el 2013 se tenían registradas 1,040 empresas (ISO, 2013). Cabe señalar que a fines de 2011 existían en el Perú alrededor de 1,650 empresas con algún sistema de certificación internacional, sea la ISO (9001, 14001, 22000) o también las HSAS 18001, BASC Perú y HACCP, entre las más reputadas (CENTRUM Católica, 2012).

La definición del Sistema Nacional de Calidad (SNC) consiste en ser el órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de Infraestructura de la Calidad de un país. El concepto del SNC está íntimamente relacionado con el intercambio comercial, promoviendo el desarrollo sostenible mediante el fortalecimiento de la economía a través del mejoramiento de la competitividad de las empresas y el establecimiento del marco nacional de condiciones, mediante servicios ofrecidos por instituciones especializadas (INDECOPI, 2012).

En julio del 2014, se aprueba la Ley N° 30224 que crea el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), tiene por finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con el objetivo de lograr el desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor. El SNC está integrado por: (a) El Consejo Nacional para la Calidad, (b) El Instituto Nacional

de Calidad (INACAL) y sus Comités Técnicos y Permanentes, (c) Entidades Públicas y Privadas que forman parte de la infraestructura de la calidad. El INACAL es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del SNC, adscrito al Ministerio de la Producción. Tiene como funciones principales conducir el SNC, elaborar la propuesta de la Política Nacional para la Calidad y gestionar su implementación, asimismo administrar y gestionar las actividades de normalización, acreditación y metrología que a la fecha venía ejerciendo el INDECOPI.

Pino (2008) realizó un estudio de investigación de cómo las empresas peruanas usan prácticas de Administración de Calidad Total y las diferencias en este uso teniendo en cuenta el sector industrial y tamaño de la empresa. Para esta investigación, el autor desarrolló un cuestionario que incluyó las siguientes prácticas de TQM: (a) Compromiso de la alta gerencia, (b) Orientación al cliente, (c) Gestión de calidad de los proveedores, (d) Capacitación de los empleados, (e) Empoderamiento, (f) Participación de los empleados, (g) Información y análisis, (h) Diseño del producto o servicio. El instrumento incluyó 8 escalas para medir el uso de las prácticas del TQM. El desarrollo del cuestionario fue resultado de una revisión de la literatura que refleja un grupo de prácticas de gestión aceptadas como parte del TQM. Los resultados indicaron diferencias significativas entre las empresas manufactureras y de servicios en dos prácticas, información y análisis y empoderamiento; y diferencias significativas entre las pequeñas, medianas y grandes empresas en dos prácticas, información y análisis y capacitación de los empleados.

Benzaquen (2013) publicó una investigación que proporciona una visión sobre el estado de la calidad en las empresas peruanas, a través de un estudio longitudinal que compara nueve factores de éxito de calidad en una muestra de empresas peruanas realizada en el año 2006 y 2011 cuyo objetivo fue establecer la evolución del alcance de la gestión de calidad. Los factores considerados en el estudio son: 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, i) Enfoque de la Satisfacción del Cliente. El investigador desarrolló una herramienta de medición de la calidad que combina estos nueve factores claves identificados en la revisión de la literatura, con modificaciones para ser replicado en el Perú, con este marco se plantearon 32 preguntas que constituyeron la encuesta tomada a los ejecutivos de las diversas empresas en el Perú. Los resultados de la investigación señalan que existe una tendencia a mejorar en todos los factores clave considerados en el estudio (ver Figura 3), esto permite deducir que hay un cambio en la gestión de las empresas peruanas, la tendencia a un cambio de actitud favorable hacia la calidad, así como la orientación hacia el cliente.

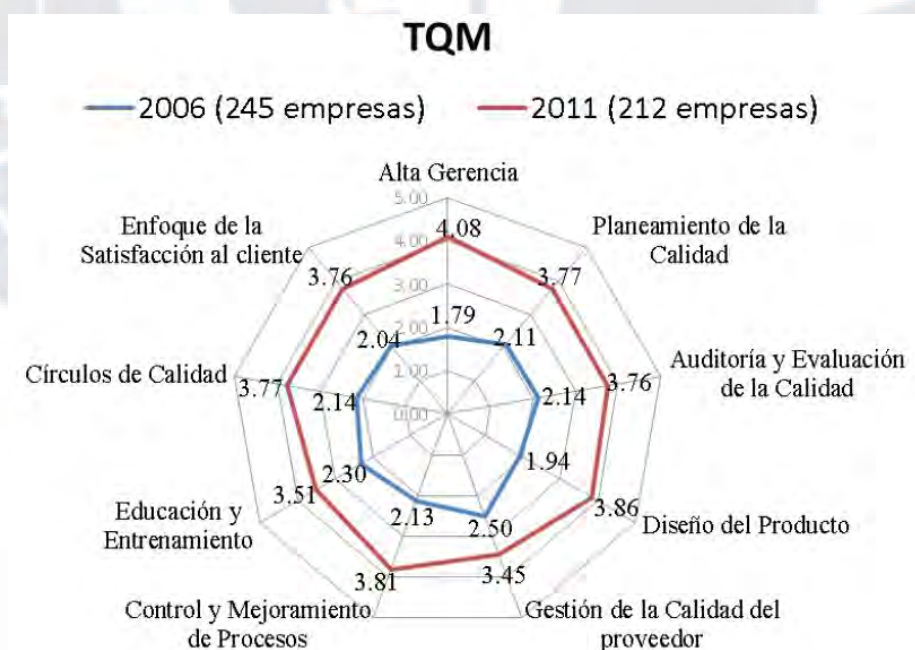


Figura 3. Comparación de factores por año. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano,” por J. Benzaquen, 2013, *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), p. 48. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge_Benzaquen_Calidad_en_las_empresas_latinoamericanas.pdf

2.3.1. Calidad de las empresas en el sector banca en Lima

En Lima concentra todas las entidades bancarias del país y el mayor número de agencias, al cierre del mes de Setiembre del 2014, el 60% del total de agencias existentes a nivel nacional (1,040 de las 1,852 agencias) operaban en Lima (SBS, 2014). En la actualidad la banca peruana se presenta muy sólida y capaz de enfrentar crisis mundiales, cumple estándares internacionales, es altamente competitiva y se muestra atractiva para entidades extranjeras. Este escenario se ha logrado gracias a un proceso de reformas que se dio a inicios de los años 90 que constituyeron las bases para un buen desempeño de la actividad de intermediación financiera (ASBANC, 2014). En la Figura 4 se muestra la evolución del sistema bancario peruano desde 1990:

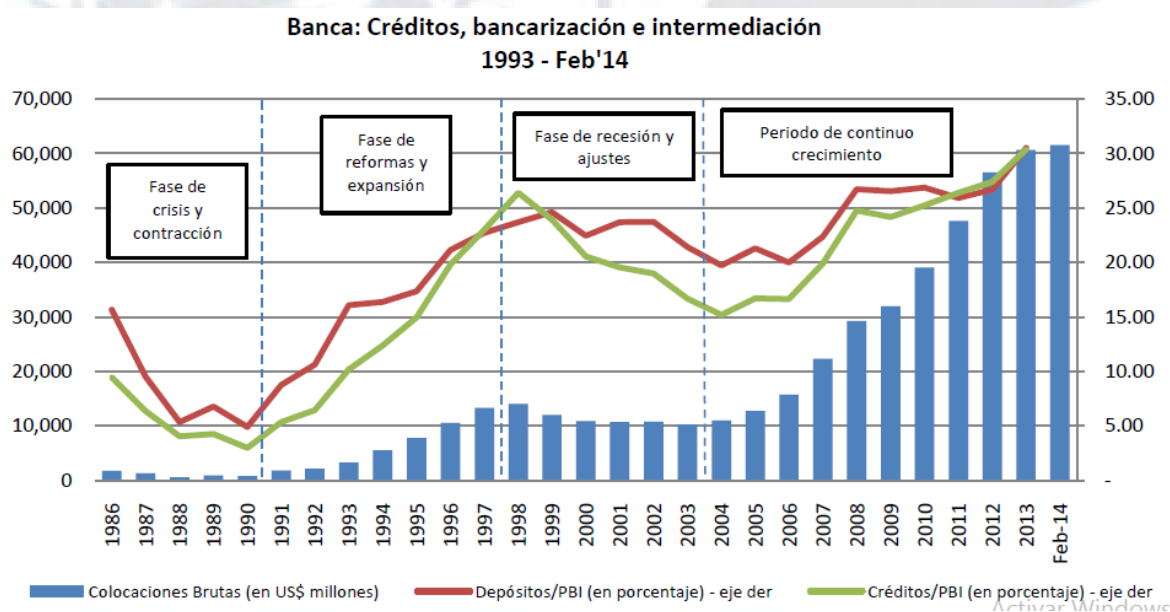


Figura 4. Evolución del sistema bancario peruano. Tomado de “La banca peruana en el siglo XXI: Más sólida y robusta que nunca,” por ASBANC, 2014. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf

Entre los periodos 2004 al 2008 las principales variables de la banca comercial mantuvieron su comportamiento ascendente y se reflejó en el continuo crecimiento de la industria bancaria, en el 2009 a pesar del panorama de crisis mundial, la economía peruana resistió gracias a las fortalezas macroeconómicas y el sistema financiero logró mantener

cifrar sólidas es sus diferentes variables, para lo cual contribuyó el adecuado marco regulatorio vigente. Superado el traspie del 2009, la economía nacional retomó su crecimiento y el sector bancario continuó desarrollándose. Es importante mencionar las mayores exigencias del ente supervisor en los últimos años relacionados con la transparencia de información y la respuesta de las entidades privadas a iniciativas como la adaptación de los nuevos requerimientos de Basilea III a la realidad peruana y el Sistema de Relaciones con el Consumidor de ASBANC. Sobresale también la considerable ampliación de la cobertura de los servicios bancarios, con un fuerte crecimiento de los puntos de atención y canales nuevos para realizar transacciones, como la banca por internet y la banca móvil (ASBANC, 2014).

Los avances alcanzados por la banca peruana han traído a su vez exigencias para mantener la competitividad y el crecimiento en el sector, el ofrecimiento de nuevos productos y servicios, el empleo de la tecnología para facilitar las transacciones financieras y un cliente cada vez más exigente requiere una gestión y mejoramiento continuo en la gestión y calidad de los productos y servicios ofrecidos por las entidades bancarias, las cuales deben ser afrontadas a nivel estratégico en aras de lograr consolidar a la banca peruana como una de las más sólidas de la región. Precisamente ante la presencia de un cliente cada vez más exigente las entidades financieras vienen mejorando sus productos, servicios y canales de atención.

Patricia Foster, gerente del área de Gestión de Experiencia del Cliente del BCP (antes llamada Calidad de Servicio) mencionó que los usuarios financieros de hoy demandan mayor información de los productos, comparan precios en la banca y verifica sus opciones, ello les representa un reto en la organización para esforzarse por brindar información clara, precisa, oportuna y responder a las necesidades de sus usuarios. En ese sentido, el BCP está trabajando para asegurar que los nuevos productos respondan a este nuevo enfoque y que el plan de incentivos en el área comercial no solo incluya colocaciones, sino indicadores como

el ratio de reclamos. En el caso del BBVA, según explicó su gerente general adjunto Ignacio Quintanilla, la organización revela un enfoque en el cliente, en promedio un 20% de la retribución variable de todo el personal del BBVA está atada a sus indicadores de calidad de servicio, que tienen tres componentes: velocidad, calidad y recomendación. Tienen un área de calidad, pero no una que se encargue específicamente de la experiencia del cliente, ya que estratégicamente, han decidido que sea responsabilidad del 100% del personal del BBVA. Por su parte, el Banco Falabella está haciendo hincapié en el frente de transparencia, en la cual la publicidad invita a los clientes a comparar la cuota y hace énfasis en la TCEA, se esfuerza por ajustar los productos a sus clientes y desea establecer relaciones de largo plazo con ellos, explicó Bruno Funcke su gerente general (Costa, 2012).

Davelouis (2010) indicó que para los bancos peruanos, los clientes buscan una combinación de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente. Para ello las entidades aplicaron diversas fórmulas, el BCP hizo una reingeniería en las zonas de atención, que involucró poner un jefe de oficina para orientar a los clientes, además una sala de cajeros automáticos en primera fila y retirar las sillas de espera para ventanilla, gracias a ello mejoraron sustancialmente la velocidad de atención. El BBVA por su parte reformuló sus procesos con una visión hacia el cliente, construyó oficinas más grandes para tener zonas de banca automática sin tener que retirar las sillas a fin de dar agilidad sin sacrificar comodidad. El Banco Financiero trabajó un cambio de cultura que haga sostenible y efectivo la modificación en sus procesos de cara a mejorar la experiencia del cliente. En Interbank, dieron opción al cliente para escoger la mejor forma de interactuar con ellos ya sea por internet o cajeros automáticos o asistidos desde oficinas con atención en persona. Concluye que si bien es cierto, cada vez menos personas realizaran operaciones en oficinas bancarias porque aprenderán a usar los medios electrónicos; con tanta bancarización pendiente, las

oportunidades de la banca son inmensas y deben ir ganando terreno manteniendo la presencia física, ya que los clientes todavía quieren ver el edificio en el que depositan sus ahorros.

Por otro lado, la estrategia del Scotiabank también apunta a establecer una relación más cercana con los clientes pero priorizando la segmentación, como señaló su vicepresidente de Marketing Juan Manuel Santa María, para ello emprendió un proyecto para analizar opciones de mejora en todos sus procesos, con apoyo de expertos de su casa matriz, poniendo especial atención en la rapidez en dos puntos: respuesta a las solicitudes crediticias y transacciones (Costa, 2012). Adicionalmente, en la entrevista realizada a Gabriela Jaramillo, gerente de la oficina bancaria del Scotiabank ubicada en la Universidad de Lima, señaló que dicha entidad trabaja con un sistema de gestión de calidad basado en indicadores definidos inhouse, aplicando mediciones con estándares establecidos desde la casa matriz ubicada en Toronto, siendo los principales indicadores: satisfacción del cliente, satisfacción del cliente interno, intención de recompra, intención de recomendación ; dichos indicadores son evaluados sólo por auditoría interna, para poder identificar mejoras en los procesos (G. Jaramillo, comunicación personal, 27 de mayo de 2014).

Ipsos Perú (2014) periódicamente realiza evaluaciones del servicio en agencias bancarias, evaluando la atención en ventanilla, la atención en plataforma, la información de cuentas de ahorro, de créditos y la infraestructura; el objetivo es analizar la calidad del servicio ofrecido de manera comparativa a través de la técnica del cliente incognito, el informe se elabora de forma tetra mensual desde 2004. El resultado obtenido en enero del 2011 señaló que el Interbank lidera la evaluación general que considera la atención brindada tanto en ventanilla como en plataforma. En el consolidado de la atención en ventanilla Interbank (95%) tiene el mejor puntaje y le sigue Scotiabank con 90%. Las agencias bancarias ubicadas en distritos como San Isidro, Miraflores, la Molina, continúan siendo

mejor evaluadas que las que están ubicadas en otras zonas geográficas de Lima como Lima Centro, Lima Este, Norte y Sur.

Hay un esfuerzo conjunto de ASBANC que apunta a facilitar el acceso de las personas a productos y servicios financieros mediante la mejora de las prácticas informativas de sus asociados a través de su Sistema de Relaciones con el Consumidor. El objetivo es simplificar la comunicación y la difusión de los productos y servicios financieros y los bancos han accedido a mostrar sus precios de manera fácilmente comparable (ASBANC, 2012). Si bien hay evidencia de los avances mostrados en los últimos años por el sector banca en el país, aún existen temas por mejorar como los costos de transacción por ejemplo, la informalidad financiera, la baja penetración, el déficit en infraestructura tecnológica y de comunicaciones, para hacer la banca nacional cada vez más eficiente, el sector aún tiene un amplio potencial de crecimiento y debe seguir trabajando para alcanzarlo (ASBANC, 2014).

2.3.2. Análisis interno del sector banca en Lima (AMOFHIT)

El análisis AMOFHIT está enfocado al análisis interno del sector, cuyo objetivo es identificar las fortalezas y minimizar las debilidades en áreas específicas y determinar cómo interactúa entre ellas, ya que es importante conocer si se encuentran alineadas al proceso estratégico. Según D'Alessio (2012):

Lo más importante de una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (p. 170)

Administración y gerencia (A). Es la encargada de liderar los procesos estratégicos de la organización, para ello debe encontrarse dispuesta a realizar cambios y gestionarlos, cuyo

resultado genere un mayor valor a la organización. Según D' Alessio (2012), “La principal causa de las crisis en las organizaciones está en la gerencia” (p. 174). Para ello es importante que las empresas del sector banca tengan un sistema regulatorio que permita supervisar y promover la solidez del sistema financiero, tener desplegado todo un frente relacionado a transparencia en la información, teniendo como base un planteamiento de Gobierno Corporativo que contengan políticas y normas que permitan proporcionar un servicio de calidad con los stakeholder.

La Superintendencia fue creada en 1931, bajo la denominación de Superintendencia de Bancos, su regulación tenía como principales objetivos la de controlar y supervisar los bancos, siendo 16 las empresas bancarias que en ese momento se encontraban operando en el sistema financiero, las cuales anteriormente se encontraban habituadas a la autorregulación.

En los años sesentas la Superintendencia asumió la función de controlar el cobro y pago de intereses, siendo su nuevo ámbito a aplicación las empresas financieras y las mutuales de vivienda. En 1972, el ámbito de supervisión de la Superintendencia de se amplió a las Cajas de Ahorro y Préstamos para vivienda y en 1978 las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cooperativas de Seguro.

En 1979 al ser incluida en la Constitución adquiere un rango constitucional, en la cual se le otorgó autonomía funcional y administrativa, siendo reconocida como una institución pública con personería jurídica de derecho público y con autonomía respecto del Ministerio de Economía y Finanzas. Adicionalmente, se le otorgó autonomía para interpretar administrativamente la normativa relacionada a banca y seguros.

En 1991 se inició la reforma financiera y con ella la emisión de una nueva normativa, los Decretos Legislativos 637 y 770; las cuales incluían medidas prudenciales que estaban alineadas a las recomendaciones del Comité de Basilea.

En 1996 se emitió la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y AFP. Adicionalmente, en 2007, se crea la Unidad de Inteligencia Financiera en el Perú, la cual es incorporada a la SBS y tiene como principal función la de prevenir y detectar el lavado de activo y financiamiento del terrorismo.

En la Memoria Anual de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) se señala: La Superintendencia durante 2013, promovió diversas mejoras para fortalecer las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y la aplicación de herramientas para la evaluación de la implementación de dichas prácticas en las empresas financieras. Estos esfuerzos permitieron sistematizar la evaluación de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las entidades financieras. Durante 2013, en línea con los principios internacionales establecidos por el Comité de Basilea, la SBS implementó la Encuesta de Autoevaluación sobre el grado de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para las Empresas del Sistema Financiero y actualizó la guía de supervisión in-situ, denominada Guía de Evaluación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo en Empresas del Sistema Financiero.

Considerando los esfuerzos realizados por a SBS, la intermediación financiera aún sigue siendo baja, entre los años 2008 y 2013, el ratio de créditos sobre el PBI pasó de 24% a 33% y el ratio de depósitos sobre el PBI de 29% a 35%. D. Schydrowsky, titular de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP señaló:

En ese sentido, el Ministerio de Economía de Finanzas, la SBS, el Banco Central de Reserva, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Banco de la Nación han conformado la Comisión Multisectorial de inclusión financiera, la cual permitirá articular esfuerzos para diseñar e implementar una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. (De Marzo, 2014)

Sin embargo, uno de los problemas que maneja el Perú es la sobre regulación en el sistema financiero, los cuales muchas veces son replica de regulaciones de países de primer mundo que no son aplicables a países emergentes y este se vuelve crítico cuando la regulación no es visto como un sistema, con lo cual muchas veces las empresas reguladas son dejadas de lado al momento de realizar una modificación en la estructura normativa.

Otro de los problemas que trae la sobre regulación en el sistema financiero, es que produce un costo para las empresas reguladas, ya que estas deben realizar una implementación a nivel de sistemas y muchas veces acompañada de consultoras, lo que trae como consecuencia el encareciendo el producto para los usuarios o beneficiarios finales; dificultando el acceso de los clientes a los servicios del sistema financiero.

Marketing y ventas (M). Es el área designada para realizar los estudios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios y productos que pueda establecer el sector banca; para poder llevar a cabo su objetivo deben realizar una investigación y segmentación de mercados. Actualmente, el sector bancario en Lima ofrece los mismos productos y servicios, siendo el factor determinante para la diferenciación la calidad de los bienes y servicios ofrecidos al consumidor, y siempre dispuestos a innovar en nuevas alternativas que podrían ofrecer para contar con una mayor participación en el mercado y proyectando una estrategia que lo posiciona como líder.

Sin embargo, existen algunas debilidades relacionadas al servicio de calidad, que no ha permitido al sector bancario tener un crecimiento en la bancarización e intermediación en la población peruana. Según el gerente general de ASBANC Enrique Arroyo “La bancarización en el Perú se ha incrementado de 20% a 28% en los últimos seis años”, siendo una cifra baja en comparación con otros países como Chile que tiene una bancarización del 70% (Gestión, 2014).

Adicionalmente, la SBS emite un reporte de la evolución del sector financiero donde se registra que a junio del 2014 el sector financiero está conformado por 62 empresas (ver Tabla 3), de las cuales sólo 17 empresas corresponden al sector banca siendo el 27% del total de empresas; son las empresas microfinancieras no bancarias (31 empresas) el sector con mayor representación numérica en el sector financiero. A fin de lograr una mayor bancarización, ASBANC en alianza con el diario gestión han lanzado el microprograma semanal “Hablemos más claro con ASBANC, el cual promueve un mayor conocimiento de los usos y términos bancarios, este programa es transmitido a través del canal TV online gestión.pe. Dicha iniciativa busca que los consumidores puedan formular sus consultas sobre productos bancarios y estos sean respondidos por ejecutivos del gremio, el público está conformado por profesionales del sector C, además de estudiantes y profesores universitarios.

Otra iniciativa para iniciar el proceso de educación en bancarización, es el esfuerzo conjunto realizado por ASBANC, a través de su Centro de Estudios Financieros (CEFI), SBS y el diario 21; en el cual se incentiva la educación financiera básica para toda la población nacional, a través de sencillas historietas. “Yony y Tula”, son los personajes que proporcionan mensajes e información financiera, las cuales son publicadas en el diario Perú21 y también son difundidas por internet. Sin embargo, esta iniciativa sólo consta de 26 capítulos.

Operaciones y Logística. Infraestructura (O). Analizando la información proporcionada por la SBS en indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones, de diciembre del 2008 a diciembre del 2013; se ha registrado un incremento en los canales de acceso al sistema financiero a nivel nacional, siendo Lima donde se ha concentrado el mayor crecimiento a nivel nacional.

Tabla 3

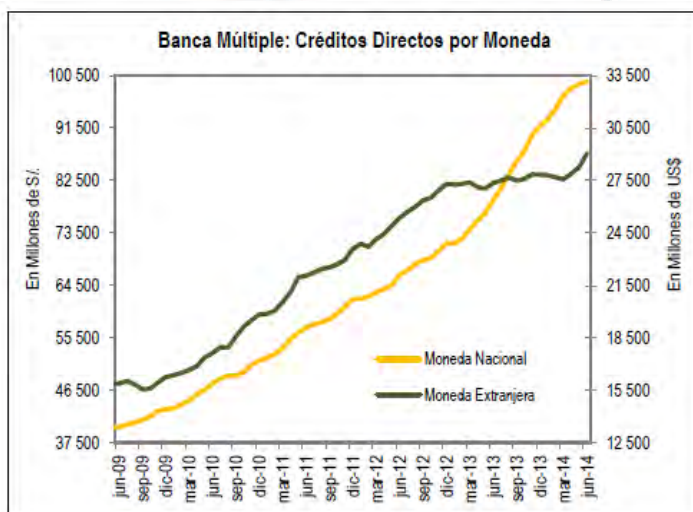
Número de Empresas del Sistema Financiero a marzo de 2014

Sistema Financiero: Número de Empresas			
	mar-12	mar-13	mar-14
Empresas bancarias	15	16	17
Empresas financieras	10	11	12
Instituciones microfinancieras no bancarias	34	33	31
Cajas municipales (CM)	13	13	13
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	11	10	9
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	10	10	9
Empresas de arrendamiento financiero	2	2	2
SISTEMA FINANCIERO	61	62	62

Nota. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero a Marzo de 2014,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Marzo/SF-2103-ma2014.PDF>

El reporte de la SBS, sobre la Evolución del Sistema Financiero a junio del 2014, señala: La banca reportó un saldo de créditos directos en moneda nacional de S/. 99516 millones y en moneda extranjera de US\$ 29042 millones (ver Figura 5), lo que significa una expansión anual de 25,75% y 6,17%, respectivamente. Con esta performance, el ratio de dolarización de los créditos bancarios disminuyó a 44,93%.

Figura 5. Evolución de los créditos directos por moneda de la banca múltiple a junio de 2014. Tomado de “Créditos Directos por Moneda,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP



(SBS), 2014. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20140529-MemoriaSBS2013-RevAC.pdf

Adicionalmente, el informe de la SBS señala que a Junio de 2014 el saldo de depósitos totales de banca múltiple alcanzó S/. 176361 millones. En el último año, los depósitos en moneda nacional se incrementaron en S/. 2486 millones (+2,77%) hasta alcanzar los S/. 92352 millones, en tanto los depósitos en moneda extranjera aumentaron en US\$ 6374 millones (+26,92%) ubicándose en US\$ 30046 millones (ver Figura 6). Con ello se registró un aumento del ratio de dolarización de depósitos a 47,63%.

Si bien las cifras de operaciones en los últimos años ha venido en aumento, actualmente viene presentándose una desaceleración de operaciones sobre todo en operaciones en moneda extranjera, esto se debe a las medidas de la FED (aumento en la tasa de interés), esperándose que el impacto en el Perú es que se presente un retorno de capital extranjero a Estados Unidos, y como consecuencia de ellos el tipo de cambio suba, se espera que el Ministerio de Economía y el Banco Central de Reserva del Perú tomen las medidas del caso para que el impacto no desestabilice la economía.

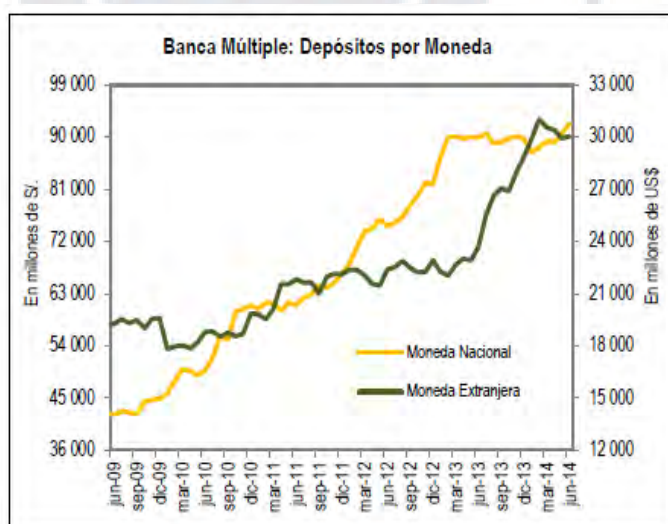


Figura 6. Evolución de los depósitos por moneda de la banca múltiple a junio de 2014. Tomado de “Depósitos por Moneda,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2014. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20140529-MemoriaSBS2013-RevAC.pdf

En el aspecto de infraestructura, el reporte de la SBS a marzo del 2014, señala que el número de oficinas bancarias en Lima es de 1,040; la apertura de nuevas oficinas muestra una tendencia constante, sin embargo en los dos últimos años se ha registrado una desaceleración.

Esta desaceleración de apertura de oficinas se debería a la nueva apuesta de las entidades financieras para realizar operaciones bancarias por otros canales, como son las operaciones a través del internet o Smartphone. Adicionalmente, se debe considerar la nueva regulación de Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo, la cual establece ciertas medidas en la infraestructura en los espacios que prestan servicios al público, los cuales han generado un incremento en el costo del metro cuadrado establecido para prestar servicios al cliente.

Finanzas y contabilidad (F). “El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alesio, 2008, p. 176). La rentabilidad de la banca en Lima está asociada por la eficiencia en la gestión operativa, como la modernización y desarrollo de procesos de mejores prácticas financieras, desarrollo de nuevos canales de atención, entre otros; como resultado de esta eficiencia operativa, la banca ha demostrado la capacidad de generar recursos suficiente para cubrir gastos financieros y operativos y requerimientos de provisiones. En el ejercicio 2013 se obtuvo un ROE de 18% en promedio (Class & Asociados S.A. Clasificadora de riesgo, 2013).

A junio 2014, el sistema bancario está representado por diecisiete empresas, trece de las cuales tienen representación extranjera. El total de activos alcanzados fue de S/. 270206 millones, lo cual refleja un incremento anual de 8,74% respecto del año pasado.

El principal componente del activo lo constituye la cartera de crédito bruta (colocaciones brutas), con un peso de 66,9% en el total de activos, registrando un crecimiento

de 6,6% respecto de diciembre de 2013 y de 16,45% con respecto al mismo mes del año anterior.

A junio del 2014, los depósitos a plazo redujeron su participación a 44,93% en el total de captaciones del sector bancario, registrando un saldo de S/. 79238 millones, en depósitos a la vista se registró un incremento de participación a 31,25% con un saldo de S/. 55107 millones; mientras que los depósitos de ahorro aumentaron su participación a 23,82%, registrando un saldo de S/. 42016 millones. Siendo la principal fuente de recursos de las entidades financieras los depósitos del público, los cuales representan el 65,8% del total de activos y presentaron una variación positiva anual de 3,3%.

Así mismo, a nivel de solvencia a junio de 2014, el ratio de capital global, medido como el patrimonio efectivo entre los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito, de mercado y operacional, alcanzó un nivel de 14,25%, superior al 10% requerido por la ley de bancos. Esto implica que el sector bancario tiene un colchón de capital (adicional al requerido) de S/. 9822 millones para afrontar potenciales contingencias.

Adicionalmente, el indicador de calidad de cartera a junio 2014, señala que la morosidad de la banca múltiple (cartera atrasada como porcentaje de los créditos directos) se ubicó en 2,36%, mayor en 0,29 puntos porcentuales (pp) a lo reportado a junio 2013. En tanto, el ratio de cartera refinanciada y restructurada sobre créditos directos fue de 0,88%, menos en 0.06 (pp) al nivel registrado el año pasado.

En consecuencia, la utilidad neta del sector bancario fue de S/. 2413 millones, con indicadores de rentabilidad de 19,96% para el ROE y 1,91% para el ROA y un ratio de eficiencia de 45,93%.

Recursos humanos (H). Las empresas del sector banca han emprendido una competencia para retener a sus trabajadores y a la vez se ha iniciado una casa de talentos de jóvenes ejecutivos para desarrollarlos en áreas especializadas; para ellos las áreas de recursos

humanos vienen desplegando programas de beneficios para los trabajadores siendo el de mayor impacto el frente educacional, para ellos se han establecido alianzas con casas de estudios permitiéndoles a los trabajadores acceder a becas o descuentos en carreras de pre grado, post grado, cursos de inglés; logrando que sus trabajadores puedan obtener mayores conocimientos que les proporcione las herramientas necesarias para aplicarlas en las distintas funciones que realiza en el centro laboral.

Otro de los beneficios proporcionados es el tema de seguros médicos, dichos beneficios permiten que los trabajadores y sus familias puedan ser atendidos en centros de salud especializados; esto le permite tener a los trabajadores una tranquilidad porque incluye un beneficio de alcance familiar.

También se ha venido desarrollando programas de diversión a los trabajadores, que incluyen poder acceder a centros de esparcimiento, como es el caso del BCP quien cuenta con el club Las Garzas y Plaza BCP para que sus trabajadores puedan balancear el tiempo laboral con tiempo de diversión. Otro beneficio que otorga el sector banca a sus trabajadores, son los beneficios financieros a través de accesos a mejores tasas en los productos y servicios que proporcionan como son: préstamos hipotecarios, tarjetas de crédito, préstamos de estudios, etc.

Al cierre del primer semestre del 2014 se registró 55,975 personas empleadas en el sector bancario, de los cuales 1,732 son gerentes, 13,403 funcionarios, 35,999 empleados, 928 practicantes, y 3913 con funciones diferentes de las consideradas anteriormente. El 52% del total son mujeres y 48% hombre. La fuerza laboral más representativa en este sector son las personas de 25 a 34 años que representan el 48%, constituyéndose como un sector joven. Adicionalmente, el sector apuesta por la participación de colaboradores nacionales, con el 99,4% de participación (ASBANC, 2014).

Sistemas de información y comunicaciones (I). Actualmente, se está viviendo una transformación en la información, el cliente ha tomado un papel protagónico, antes el cliente era más pasivo y sólo aceptaba los productos que le eran ofrecidos, ahora maneja cierto control de la información que le permite hacer una elección del servicio o producto que va a adquirir. La información se encuentra a disposición de los clientes y está también puede ser obtenida en línea gracias al internet, las redes sociales es otro factor que viene acompañado a esta nueva revolución de la información, los clientes están más confiados en las experiencias que pueden tener sus pares y que se encuentran plasmadas en las redes y esta es propagada rápidamente.

Esto ha determinado que el sistema financiero incluya presupuestos para ingresar al mundo del internet y redes sociales, dando una mayor importancia a la experiencia que los clientes tienen al momento acceder a un servicio o producto.

Actualmente, el sector banca en Lima viene realizando un cambio a nivel de información y comunicaciones; los productos y servicios son ofrecidos vía internet, esto va acorde con los cambios normativos del ente regulador como dinero electrónico; esto permitirá a los clientes mayor seguridad ya que evitará que los clientes se trasladen con dinero en efectivo, pagos de servicios, transferencia; utilizando el canal de internet.

La telefonía móvil es otro de los cambios que se vienen implementando en el sector banca en Lima, ahora con la adquisición de los móviles de tercera y cuarta generación, los clientes podrán acceder a productos y servicios bancarios con mayor rapidez, este es un nicho de mercado por explotar debido a que el incremento en la adquisición de móviles de última generación ha venido en aumento.

Uno de los factores que debe reforzarse en la información, es la confianza que deben tener los clientes para utilizar los productos y servicios vía internet o smartphone; utilizar estos canales les permitirá al sector banca reducir los costos operativos ya que las oficinas

estarían siendo utilizadas para generar otro tipo de negocios distintos a operaciones destinadas a pagar servicios básicos.

Las empresas deben implementar mecanismos de control, para que los clientes que utilicen los productos y servicios online, tengan la seguridad que la información será confidencial y no expuesta a terceros.

Todas estas iniciativas que se vienen dando deben ir acompañadas con regulaciones que el supervisor (SBS) emita, las cuales deben permitir el crecimiento de estos canales, lo cual permitirá seguir la tendencia que se viene reflejando a nivel mundial.

Tecnológica e investigación y desarrollo (T). Considerando los cambios en el comportamiento del cliente, las empresas están obligadas a responder de manera rápida a sus exigencias para lograr la satisfacción y lealtad de los clientes, para ello debe contar con un soporte tecnológico que le permita ser más eficientes en sus procesos y reducir costos para elevar la rentabilidad.

El sector banca en Lima, viene realizando inversiones en el frente tecnológico, como son la apertura de nuevos canales como internet y smartphone. Adicionalmente, las empresas del sector banca en Lima deben cumplir con los estándares internacionales para poder acceder a otros mercados y ser opción para los clientes en un mundo donde toda actividad debe entenderse globalizada.

En el sector banca en Lima trabaja con el Big Data, que es un conjunto de sistemas, como datawarehouse utilizado en el BCP, el que permite almacenar y trabajar gran cantidad de información y obtener un mejor conocimiento del cliente, para poder establecer qué tipo de producto y servicios pueden ser ofrecidos. Pero esta explotación de información tiene una barrera regulatoria, como es la regulación relacionada a la Ley de Protección de Datos Personales. Otro canal que viene desarrollándose es la utilización de La Nube, la cual consiste en una prestación de servicios donde el cliente puede acceder en cualquier momento

a los aplicativos utilizando el internet, facilitando la oferta de productos y servicios. Sin embargo, la falta de control sobre los servidores y soporte físico genera incertidumbre en la confiabilidad del servicio. La tendencia de la tecnología es la Application Programming Interface, son las bases para los aplicativos que pueden ser instalados en los teléfonos para acceder a los servicios financieros.

Para lograr la diferencia, es importante ser innovadores en la implementación de la tecnología, para permitir tener un valor competitivo entre las empresas que establezca la diferencia. Sin embargo, este es un factor que no se ha desarrollado ya sea por falta de inversión en las escuelas técnicas o universidades. La tecnología en el sector banca en Lima aún está en la fase de desarrollo y puede verse incrementado siempre que vaya acompañado regulatorias que incentiven la inversión para el desarrollo de tecnología de vanguardia y poder llegar a ser innovadores y obtener valor.

2.4. Resumen

Existen muchas definiciones sobre el concepto de calidad pero todas están relacionadas a la mejora continua que debe tener toda empresa para lograr la satisfacción del cliente; para ellos el enfoque de Calidad ha ido evolucionando desde 1917 con la publicación de “The Control of Quality. Industrial Management” por Radfort. Siendo los más grandes individuos que contribuyeron al conocimiento de la definición de calidad: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa; quienes enfocaban el tema de calidad a la estadística para reducir los defectos y errores en los productos y servicios.

Estos cambio trajeron consigo la idea de elaborar una gestión o administración de calidad total, siendo las siglas utilizadas TQM (Total Quality Management), la cual establece la implementación de un sistema que permita a la organización el mapeo y control de un mejoramiento continuo. TQM es el concepto de soporte para la competitividad de las empresas las cuales deben ingresar a un mundo globalizado.

Contando con un sistema de TQM maduró, se inició la era del sistema de administración de calidad, la cual tiene un enfoque de dirigir y controlar la organización con un enfoque integral de la calidad, la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) establece la estandarización de normas de productos y seguridad para las organizaciones a nivel mundial, siendo la ISO 9001 la norma que establece los requisitos del sistema de gestión de calidad, para su utilización como un medio de asegurar la conformidad de los productos y servicios; y puede ser utilizada con fines de certificación.

El informe emitido por la organización ISO en el 2013, señala que la certificaciones en el mundo ha venido siendo de manera creciente, siendo el país con mayor cantidad de empresas certificadas con la ISO 9001 China, siguiéndole Japón; Europa tiene a Italia y Alemania como los países con más certificaciones; esta figura no se refleja en Norte América, América Central y Sudamérica. Hasta diciembre de 2013, al menos 1'129,446 habían sido emitidos en 187 países y economías. El 2013 representa un aumento de 3% (32,459 certificaciones) respecto del año 2012.

A nivel de AMOHFIT en el sector banca en Lima, se puede indicar que la Administración y Gerencia se encuentra altamente comprometida para realizar las gestiones necesarias a fin de establecer mejoras continuas en los procesos que permitan llevar al sector a un crecimiento con la solidez y sostenibilidad en el tiempo; se ha determinado que uno de los principales indicadores es el capital humano, en ese sentido se están realizando los esfuerzos necesarios para tener satisfechos a los clientes internos.

Sin embargo una de las principales debilidades del sector banca en Lima es no contar con un presupuesto de inversión y laboratorios de investigación; los cuales son necesarios para el desarrollo de tecnología que permita obtener innovaciones en los procesos existentes.

2.5. Conclusiones

Existen diversos conceptos y enfoques sobre calidad que a lo largo de los últimos 50 años ha venido evolucionando hasta llegar a incorporarse plenamente a la gestión, ello ha permitido un enfoque orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, pero buscando a su vez ser eficientes y rentables generando valor para los stakeholders de la organización. La Administración de la Calidad Total (TQM) es esencial para el desarrollo y fortalecimiento de un sistema con enfoque en la calidad, va a permitir cultivar una cultura de mejora continua a lo largo de toda la organización involucrando a todos sus miembros y todos sus procesos.

No obstante, no hay una receta sobre cómo hacer que un sistema de administración de calidad funcione para una organización, es un trabajo que cada organización debe asumir, con sus particularidades, adhiriéndolo a su gestión y a su cultura. Una cultura de calidad que debe fortalecer día a día con el trabajo cotidiano, buscando la mejor forma de hacer las cosas y enfocados en cumplir con los requisitos de sus clientes. El cliente es cada vez más exigente y sofisticado, el sector banca no es ajeno a esta realidad, para ello las empresas del sector banca en Lima deben trabajar en fortalecer su sistema de administración de calidad y aunar esfuerzos conjuntos para mantener iniciativas que beneficien a todo el sector para seguir manteniendo la línea de crecimiento que han experimentado en los últimos veinte años.

Contar con un plan de objetivo nacional enfocado a la tecnología podría incentivar a las empresas del sector banca en Lima a realizar inversiones en los departamentos de investigación de las universidades para desarrollar procesos innovadores que involucren mejorar los procesos ya existentes en el sector banca en Lima, permitiendo ser más competitivos a nivel internacional.

Capítulo III: Metodología

El presente capítulo describe el método de la investigación realizada, y establece la población y muestra, asimismo el procedimiento de recolección de datos y los instrumentos utilizados para el análisis e interpretación, determinando la validez y confiabilidad de la investigación.

3.1. Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo y el diseño utilizado es no experimental del tipo transeccional o transversal dado que los datos han sido recolectados en un solo momento en el tiempo mediante la aplicación de encuestas. Asimismo el alcance de la investigación es descriptivo, puesto que tiene como objetivo identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el Sector Banca en Lima en 2014. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren, son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, “sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández et al., 2010, p. 87).

3.2. Población y Selección Muestra

Hernández et al. (2010) establecieron que las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo, “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). En la presente investigación la población está compuesta por los gerentes o jefes de operaciones de las oficinas bancarias establecidas en Lima, las cuales a mayo de 2014 ascendían a 1040 (ver Apéndice B). Esta base se obtuvo del reporte de distribución de oficinas de las empresas bancarias por zona geográfica, emitido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) a mayo de 2014 (ver Tabla 4).

Tabla 4

Agencias Bancarias en Lima por Empresa de Banca Múltiple al 31 de mayo de 2014

Entidad Bancaria	N
B. Continental	192
B. de Comercio	15
B. de Crédito del Perú	240
B. Financiero	41
B. Interamericano de Finanzas	53
Scotiabank Perú	124
Citibank	14
Interbank	162
Mibanco	48
B. GNB	13
B. Falabella Perú	33
B. Santander Perú	1
B. Ripley	14
B. Azteca Perú	65
Deutsche Bank Perú	1
B. Cencosud	23
B. ICBC	1
Total Banca Múltiple en Lima	1,040

Nota. Adaptado de “Distribución de oficinas por zona geográfica,” por Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, 2014, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Mayo/B-2303-my2014.XLS>

La muestra es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, para el presente trabajo la muestra fue aplicar el instrumento a gerentes o jefes de distintas agencias u oficinas ya que cada una tienen designados distintas metas y enfocados a distintos sectores de clientes, como por ejemplo: banca persona, banca minorista, banca empresa, banca corporativa entre otros; teniendo distintas metas como indicadores de gestión de calidad a cumplir dentro de sus objetivos. Los tipos de muestra pueden ser probabilísticas y no

probabilísticos, en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra (Hernández et al., 2010).

Con el propósito de analizar la población indicada, el tipo de muestreo usado para la presente investigación fue el probabilístico por proporciones, puesto que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos para el estudio. Para el cálculo del tamaño de la muestra se usó proporciones, tomando como referencia una proporción igual a 0.5 ($p=0.5$), debido a que en el momento de la investigación no había un estudio previo sobre la calidad en las empresas del sector banca en Lima, con este valor se consideró que la varianza es máxima para la proporción de la población, dicha proporción será utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra. En la presente investigación se trabajó con un nivel de confianza del 95% (Z^2) y un margen de error de 7.78% (e^2). La fórmula empleada para el cálculo del tamaño de la muestra fue:

$$n = (Z^2 p(1 - p)N) / ((N - 1)e^2 + p(1 - p)Z^2)$$

Dónde:

n: Tamaño de la muestra requerida

N: Tamaño de la población; $N=1,040$

Z: Nivel de confianza de los resultados (95%); $Z=1.96$

p: Valor estimado de la proporción poblacional; $p=0.5$

e: Máximo error tolerable (7.78%); $e=0.0778$

Reemplazando los datos, el resultado es:

$$n = (1.96^2 \times 0.25 \times 1,040) / ((1,040 - 1) \times 0.0778^2 + 0.25 \times 1.96^2) = 137.78$$

Con el tamaño de la muestra se obtuvo que el número de encuestas requerido para el estudio es de 138.

3.3. Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico

En una primera etapa se hizo uso de una herramienta digital para interactuar con los participantes: encuestas virtuales; se obtuvo las bases de datos con los nombres y correos electrónicos de los gerentes de agencia de los bancos más representativos; se enviaron a los correos electrónicos de los gerentes de agencia un enlace web; con esta medida no se tuvo buenos resultados, esto podría deberse a la desconfianza de los participantes para abrir correos externos a la empresa, como también a las políticas restrictivas para abrir y hacer uso de los links que el mail pudiese contener. Después de esperar más de dos meses con resultados no alentadores, se inició una segunda etapa, la cual consistió en realizar la encuesta de forma personal, mostrando la carta de presentación de CENTRUM Católica (Ver Apéndice C), aquí se logró mucha mayor aceptación que el método anterior. La fuente de información son los gerentes de oficina o jefes de operaciones, que están localizados en las agencias de todos los bancos distribuidos a lo largo de toda Lima.

Se solicitó al participante entre diez a quince minutos para que pudiera completar el cuestionario, de tal forma que no tuviese ninguna distracción dentro del tiempo requerido. Si hubiera habido alguna pregunta confusa para el participante, el colaborador ayudó a resolverla. Finalmente se obtuvo respuesta de gerentes de agencia o jefes de operaciones de 138 oficinas bancarias (ver Apéndice D).

3.4. Instrumentos

El instrumento a utilizar es el desarrollado por Benzaquen (2013), en el cual se proponen nueve factores para medir la implementación del TQM en la empresa, los factores están asociados en cuatro principales bloques que existe en una organización: la alta gerencia, proveedores, gestión de procesos y gestión de clientes (ver Tabla 5). Los factores a considerar

son: (a) la alta gerencia y como contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos, (b) planeamiento de la calidad, que analiza si se tienen metas específicas sobre la gestión de la calidad, (c) auditoria y evaluación de la calidad para darle seguimiento de las metas de gestión de calidad, (d) el diseño del producto, que está referido a la adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de sus entorno, (e) gestión de la calidad del proveedor para medir el nivel de manejo de sistema de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen, (f) control y mejoramiento del proceso para verificar si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y las instalaciones y el equipos operativo funcionan de forma adecuada, (g) educación y entrenamiento para medir la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad, (h) los círculos de la calidad, esto es el diálogo en la empresa, trabajo en equipos y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente para medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades.

Tabla 5

Los 9 Factores de TQM en la Empresa.

Bloque	Factor
Alta Gerencia	Alta Gerencia Planeamiento de la Calidad Auditoria y Evaluación de la Calidad Diseño del Producto
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor
Gestión de Procesos	Control y Mantenimiento del Proceso Educación y Entrenamiento Círculos de la Calidad
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Nota. Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” por Benzaquen, J., 2013, *Globalización Competitiva y Gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-59.

El cuestionario está compuesto por dos partes, la primera consta de nueve preguntas cerradas, y la segunda parte es de escalamiento tipo Likert con 35 afirmaciones que midieron la reacción de los participantes en cinco categorías: (a) totalmente en desacuerdo, (b) en desacuerdo, (c) neutro, (d) de acuerdo y (e) totalmente de acuerdo. Estas preguntas están agrupadas en los 9 factores de TQM antes descritos, como se muestra en el Apéndice E.

Al ser una investigación cuantitativa, el instrumento aplicado tuvo como objetivo medir las variables que respondieran a las preguntas de nuestra investigación. En toda investigación cuantitativa se debe aplicar un instrumento que permita medir las variables que forman parte de la investigación, la efectividad de la medición se dará cuando el instrumento de recolección de datos contiene las variables que son parte del estudio. (Hernández et al., 2010). Se ha utilizado el nivel de medición ordinal, el cual mantiene el orden de menor a mayor, iniciando como: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo; las preguntas fueron codificadas para poder medir los resultados; de esta manera se logró determinar la actitud de los entrevistados a las variables consultadas, la cual puede ser calificada como favorable o desfavorable. “La actitud es como una semilla que bajo ciertas condiciones suele germinar en comportamiento”. (Hernández et al., 2010, p. 87).

El método utilizado para medir por las variables ha sido el escalamiento de Likert:

Consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmaciones, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. (Hernández et al., 2010, p. 87).

Para obtener el resultado de la puntuación obtenida se tomó el promedio resultante en la escala, utilizando la fórmula de PT/NT (siendo PT la puntuación total de la escala y NT el número de las afirmaciones). Finalmente, se ha establecido significados a los resultados

obtenidos siendo estos: (a) entre 4 a 5, desarrolla prácticas de calidad; (b) entre 3 a 4, tiende a desarrollar prácticas de calidad; (c) entre 2 a 3 tiende a no desarrollar prácticas de calidad; y (d) entre 1 a 2, no desarrolla prácticas de calidad.

3.5. Validez y Confiabilidad

Se analizó la confiabilidad de las 35 preguntas del cuestionario utilizado para la presente investigación calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre preguntas y cada uno de los nueve factores del TQM evaluados. Cabe mencionar que el correlativo de las preguntas del cuestionario utilizado, desarrollado por Benzaquen (2013), no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron, por tanto existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado (Benzaquen, 2013).

Para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición existen diversos procedimientos, todos ellos producen coeficientes de fiabilidad que en su mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad, es decir cuánto más se acerque el coeficiente a cero mayor error habrá en la medición. Uno de los más utilizados de estos procedimientos es la medida de consistencia interna denominada coeficiente alfa Cronbach (Hernández et al., 2010).

En relación al alfa de Cronbach, Ledesma (2004) indicó:

Alfa estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad en función de dos componentes del test: el número de ítems (o longitud de la prueba) y la proporción de varianza total de la prueba debida a la covarianza entre sus partes (ítems). Ello significa que la fiabilidad del test depende de longitud y de la covarianza entre sus ítems. Alfa se expresa como:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba, S^2_i es la varianza de los ítems (desde 1...i) y S^2_{sum} es la varianza de la prueba total. (p. 32)

George y Mallery (2003) proporcionaron las siguientes reglas generales para evaluar el valor del alfa de Conbrach: “> 0,9 - Excelente, > 0,8 - Bueno, > 0,7 - Aceptable, > 0,6 - Cuestionable, > 0,5 - Pobre, y <0.5 – Inaceptable” (p. 231), por tanto considera que el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor se considera que la consistencia interna de la escala utilizada es baja. No obstante en relación al alfa Malhotra (2008) señaló: “este coeficiente varía entre 0 y 1, y un valor igual o menor a 0.6 por lo general indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna”.

En la Tabla 6 se muestra los resultados obtenidos del alfa de Conbrach sobre cada factor analizado.

Tabla 6

Resultados Alfa de Conbrach

Factor	Alfa de Cronbach	No. Preguntas
Alta Gerencia	0.790	5
Planeamiento de la Calidad	0.647	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.702	3
Diseño del Producto	0.870	3
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.782	4
Control y Mejoramiento de Proceso	0.723	5
Educación y Entrenamiento	0.726	4
Círculos de Calidad	0.736	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.766	4

Se ha obtenido un coeficiente mayor a 0.7 en ocho de los nuevo factores analizados, por tanto considerando lo señalado por George y Mallery (2003) el alfa es aceptable, con respecto al factor Planeamiento de la Calidad se ha obtenido un coeficiente de 0.647 el cual

podría ser considerado cuestionable, no obstante Malhotra (2008) considera que un coeficiente mayor a 0.6 es aceptable, teniendo en cuenta lo indicado por Malhotra y considerando que el número de preguntas para dicho factor es menor en relación a otros factores, creemos pertinente incluirlo como aceptable ya que se encuentra por encima de 0.6. Por los valores obtenidos se pueden tomar como confiables, demostrando que la consistencia interna y la fiabilidad de la prueba son válidas y aceptables.

3.6. Análisis e Interpretación de Datos

La herramienta utilizada permitió obtener como resultado el conocimiento sobre el nivel de aplicación de los factores de éxito del TQM en el sector banca, para lograr la medición se ha hecho uso de la escala Likert donde: (1) representa total desacuerdo; (2) representa en desacuerdo; (3) representa neutral; (4) representa de acuerdo; y finalmente (5) representa totalmente de acuerdo. Finalmente se ha determinado fijar una calificación al resultado promedio obtenido: (a) entre 4 a 5, implementa los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM); (b) entre 3 a 4, tiende a implementar los factores del TQM; (c) entre 2 a 3 tiende a no implementar los factores del TQM; y (d) entre 1 a 2, no implementa los factores del TQM. El detalle de las respuestas obtenidas en las 138 encuestas realizadas se muestra en el Apéndice F.

3.7. Resumen

El objetivo de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del Total Quality Management (TQM) en las empresas del sector banca en Lima, 2014, el enfoque del estudio fue cuantitativo y el diseño utilizado fue no experimental del tipo transeccional, los datos han sido recolectados mediante la aplicación de encuestas. Como población se determinó a los gerentes de agencia o jefes de departamento de las 1,040 agencias bancarias en Lima a marzo de 2014 (SBS, 2014), como tamaño de la muestra se obtuvo un total 138 encuestas, el tipo de muestreo usado fue el probabilístico.

El medio empleado para la recolección de datos fue la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013) que consta de 35 preguntas relacionadas a cada uno de los nueve factores de éxito del TQM. En relación a la validación y confiabilidad de los resultados, se utilizó el alfa de Cronbach para cada uno de los factores de éxito del TQM evaluados, obteniendo como resultado un coeficiente mayor a 0.7 en ocho de los nueve factores evaluados siendo considerados como aceptables y solo el factor de Planeamiento de la Calidad obtuvo un coeficiente de 0.647 el cual también lo hemos tomado como aceptable considerando lo indicado por Malhotra (2008).



Capítulo IV: Análisis de Resultados

El presente capítulo proporciona la información correspondiente a los resultados promedio obtenidos de las preguntas que nos permitieron determinar cuál es la percepción del sistema de calidad en el sector banca en Lima que tienen los encuestados; determinando cual es la actitud del participante frente a los nueve factores de éxito de TQM y si estos son aplicados en cada una de las empresas del sector banca que formaron parte de la investigación.

Considerando que la Alta Gerencia tiene un papel importante en la implementación y ejecución de la Gestión de Calidad, el estudio realizado tuvo como finalidad medir el compromiso de la Alta Gerencia a través del conocimiento que tienen de la existencia de la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa que laboran. De las 138 encuestas realizadas a los participantes; la respuesta a la pregunta ¿Su cargo es? El resultado obtenido fue que el 80% de los participantes encuestados respondieron que desempeñan el cargo de Gerente de Agencia, mientras que el otro 20% de los encuestados mantienen un cargo de Jefe de Agencia o Jefe de Operaciones; la respuesta a la pregunta cargo se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7

Pregunta: Sobre el Cargo que Desempeña en la Empresa

Su cargo es	<i>N</i>
Gerente	111
Otro: Jefe de Agencia o Jefe de Operaciones	27
Total	138

Los resultados a la pregunta sobre el tiempo de funcionamiento de la empresa detallado en la Tabla 8, señala que el 88.4% de los encuestados trabajan en empresas del sector banca con más de veinte años de funcionamiento, esto se debe a que el sector banca en

Lima es un sector donde el ingreso de una nueva empresa a competir en el mercado no es frecuente porque debe cumplir requisitos exigidos por el ente supervisor Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y acreditar cierta solidez y continuidad del negocio. Sin embargo, el 11.6% de encuestados señaló que la empresa donde trabaja tiene un tiempo de fundada igual o menor a 20 años, esto podría deberse a las recientes fusiones que se han venido realizando en las empresas como es el caso del Scotiabank o compra de entidades financiera como es el caso de GNB.

Tabla 8

Pregunta: Sobre el Tiempo que tiene Fundada la Empresa

Cuantos años de fundada tiene la empresa	<i>N</i>
0 – 5	5
6 – 10	7
11 – 15	2
16 – 20	2
Más de 20	122
Total	138

Se realizaron 138 encuestas a gerente o jefes de agencias bancarias, de una población de 1040 agencias bancarias en Lima; siendo la respuesta a la pregunta ¿si la empresa contaba con un sistema de gestión de calidad? El resultado arrojó que el 98.5% de participantes encuestados respondieron que sí, la cual se encuentra detallada en la Tabla 9. Cabe señalar que ninguna empresa indicó que contaba con una certificación de calidad ISO 9001, en la mayoría de respuestas se señaló que se tenía un sistema de gestión de calidad propio, esto se confirma con la información recabada en el capítulo II, donde se indicó que el Scotiabank tiene implementado un sistema de gestión de calidad basado en indicadores definidos inhouse, aplicando mediciones con estándares establecidos desde la casa matriz ubicada en Toronto, siendo los principales indicadores: intención de recompra, intención de

recomendación, satisfacción del cliente, satisfacción del cliente interno; los indicadores son monitoreados por el área impactada como por auditoría interna, de esta manera se identifica mejoras en los procesos. En esta pregunta sólo dos de los 138 participantes indicaron que la empresa del sector banca donde trabajan no tenían implementado un Sistema de Gestión de Calidad, las personas que respondieron de forma negativa a la pregunta laboran en BBVA e Interbank; sin embargo debemos indicar que otros participantes que también laboran en dichas entidades nos respondieron de forma afirmativa. En ese sentido, hemos considerado no tomar en cuenta las respuestas que fueron contestadas negativamente, porque no tienen relevancia representativa respecto a las respuestas afirmativas que se obtuvieron.

Tabla 9

Pregunta: Sobre si la Empresa Cuenta con Algún Sistema de Gestión de la Calidad

Su empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad	<i>n</i>
No	02
Si	136
Total	138

La Administración de la calidad Total en las empresas en el Perú vienen registrando una tendencia creciente, esto lo podemos confirmar con el estudio de Benzaquen (2013); el cual realizó un comparativo del estado de la implementación de la calidad en las empresas peruanas; el sector banca mantiene dicha tendencia; todas las empresas del sector banca tienen implementada un sistema de administración de calidad; sin embargo a la consulta sobre el tiempo la empresa cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad, detallada en la Tabla 10; el resultado de las encuestas arrojó que el 65.9% de las empresas cuentan con Sistema de Gestión de Calidad con una antigüedad mayor a 8 años, el 22.5% del total de encuestados señaló que el sistema de gestión de calidad tiene una antigüedad igual o mayor a cuatro años

y menor o igual a siete años, mientras que el 11.6% señaló que la antigüedad del sistema de calidad de la empresa es igual o menor a tres años.

Tabla 10

Pregunta: Sobre el Tiempo la Empresa Cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad

Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad	<i>n</i>
De 1 a 3 años	16
De 4 a 7 años	31
De 8 a más años	91
Total	138

Se procedió a realizar el análisis de los nueve factores de éxito del Total Quality Management (TQM) con el resultado obtenido en cada uno de los factores, los cuales se encuentran detallados en Apéndice G. En ese sentido, se realizará una descripción del nivel de cumplimiento de los factores de éxito del Total Quality Management (TQM) en las empresas del sector banca en Lima.

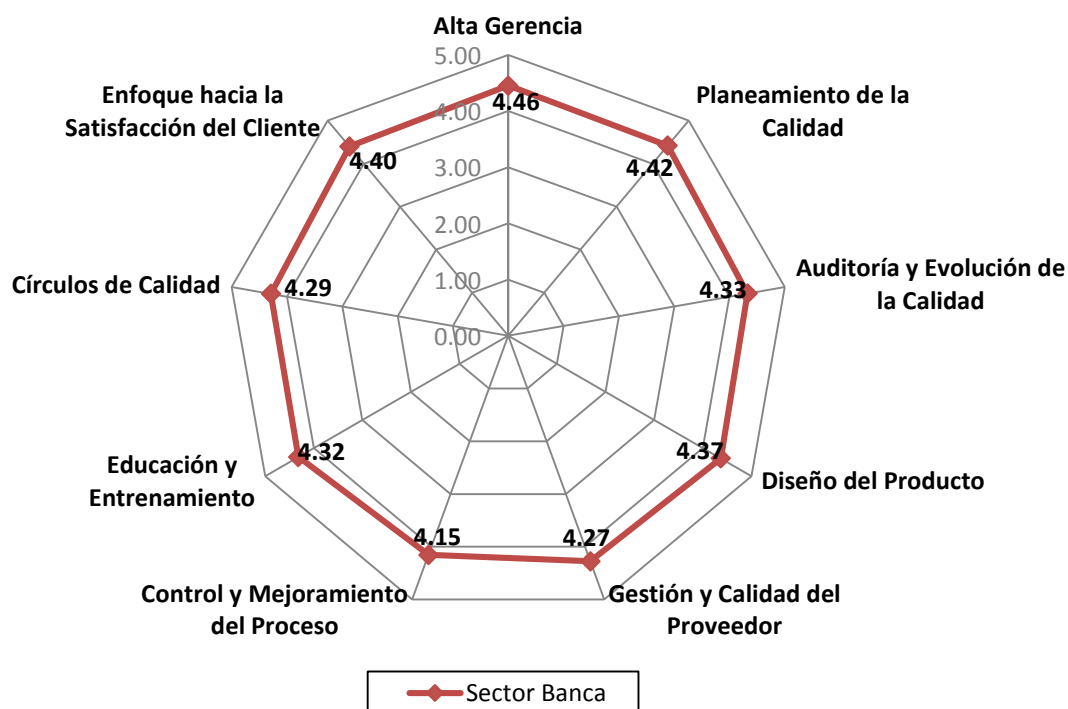


Figura 7. Valores promedios del nivel de calidad de las empresas del sector banca en Lima, 2014.

Los resultados promedio obtenido por cada factor de TQM se detallan en la Figura 7, la cual nos indica que cada uno de los factores de TQM tiene un valor promedio superior a 4.00, concluyendo que las empresas del sector banca en Lima implementan los factores del TQM, denotando un compromiso con la administración de la calidad Total.

Alta Gerencia

El factor de Alta Gerencia, tiene como resultado promedio 4.46; todas las preguntas obtuvieron un puntaje promedio superior a cuatro, confirmando que la Alta Gerencia en el sector banca en Lima implementa los factores del TQM, siendo la pregunta con mayor puntaje para este factor la relacionada a la gestión de la Alta Gerencia para que los empleados participen en la Gestión de Calidad. El detalle de los resultados se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Valores Promedio del Factor Alta Gerencia

Factor	Promedios del sector banca Lima 2014
Alta Gerencia	4.46
X11	4.47
X12	4.51
X13	4.36
X14	4.46
X15	4.46

Con ello podemos concluir que los líderes de las entidades bancarias en Lima muestran un interés por la gestión de la calidad, buscando el éxito a largo plazo de las empresas que lideran, participando activamente e involucrando a todos los empleados. Como se ha revisado en la literatura, el sector banca es uno de los más competitivos del país y ha venido desarrollándose significativamente en los últimos años acompañando el crecimiento económico del país, estas exigencias han permitido a la Alta Gerencia desarrollar estrategias

y planes que permitan mantener este éxito, considerando a la calidad como uno de los principales pilares.

También ha influido en el éxito de este factor las mayores exigencias del ente supervisor, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), y sus esfuerzos para promover mejoras y fortalecer las prácticas de Buen Gobierno Corporativo en las empresas del sistema financiero. Asimismo el gremio bancario (ASBANC) mantiene activa participación para el desarrollo de su sector, con iniciativas como la adopción de nuevos requerimientos de Basilea II y el Sistema de Relaciones con el Consumidor, que apunta a facilitar el acceso de las personas a productos y servicios financieros mediante la mejora en las prácticas informativas de sus asociados. Todo ello ha contribuido a perfilar una visión de éxito a largo plazo y en mantener como pilar estratégico la gestión de la calidad en la Alta Gerencia del sector.

Planeamiento de la Calidad

El factor de Planeamiento de la Calidad obtuvo un resultado promedio de 4.42, el detalle de los resultados se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Valores Promedio del Factor Planeamiento de la Calidad

Factor	Promedios del sector banca Lima 2014
Planeamiento de la Calidad	4.42
X21	4.51
X22	4.41
X23	4.33

Esto indica que la Alta Gerencia realiza prácticas de calidad relacionadas a la planificación de la misma, confirmando el compromiso de la Alta Gerencia en la implementación de indicadores de calidad a fin de mantener una mejora continua a través del planteamiento de objetivos específicos que permitan incrementar la calidad en las empresas del sector banca en Lima, tal como señalan importantes Gerentes de los principales bancos de Lima: Patricia Foster (BCP), Ignacio Quintanilla (BBVA) y Gabriela Jaramillo (Scotiabank)

en entrevistas realizadas y a las que se hace referencia en el Capítulo II. Las empresas incorporan temas relacionados a calidad en su plan estratégico, permitiendo al sector banca en Lima poder competir a nivel internacional siempre que cumpla con los estándares mínimos requeridos de manera globalizada.

Auditoría y Evaluación de la Calidad

El Factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad, se detalla en la Tabla 13, tiene como resultado promedio 4.33, esto indica que el sector implementa los factores del TQM en cuanto a evaluar regularmente sus políticas y planes buscando la mejora continua. El alto nivel de cumplimiento en este factor se debe a que las empresas del sector banca en Lima realizan auditoría interna de sus procesos a lo largo de toda la organización, como es el caso del Scotiabank y el BCP. Adicionalmente, por temas regulatorios también son evaluados por el ente supervisor y auditores externos, permitiendo con ello la mejora continua a los planes de calidad. La pregunta relacionada a la utilización del benchmarking, es la pregunta que registra menor puntaje promedio 4.14, no obstante esto refleja que las empresas del sector banca en Lima mantienen prácticas de benchmarking, sin embargo tienen potencial de ser mejoradas.

Tabla 13

Valores Promedio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Auditoría y Evaluación de la Calidad	4.33
X31	4.41
X32	4.43
X33	4.14

Diseño del Producto

En cuanto al factor Diseño del Producto, según la Tabla 14, el valor promedio obtenido fue de 4.37, lo que significa que las empresas del sector banca implementan los

factores del TQM relacionados al diseño del producto. Esto confirma que las empresas del sector banca consideran al cliente como parte fundamental en el diseño del producto, mediante el reconocimiento pleno de sus requerimientos, poniendo énfasis en el desarrollo del diseño de productos atractivos y competitivos en el mercado.

Tabla 14

Valores Promedio del Factor Diseño del Producto

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Diseño del Producto	4.37
X41	4.39
X42	4.39
X43	4.33

De la revisión de la literatura podemos señalar que el alto nivel de cumplimiento de este factor se debe a que los avances alcanzados en la banca peruana han traído a su vez exigencias para mantener la competitividad y el crecimiento en el sector, el cliente de la banca es cada vez más exigente como indica Develouis (2010) y requiere una gestión y mejoramiento continuo de los productos y servicios bancarios ofrecidos, tal es el caso del BCP que está trabajando para asegurar que los nuevos productos respondan a las necesidades de sus usuarios según señala la Gerente del Área de Experiencia del Cliente Patricia Foster (2012).

Actualmente, la aplicación de los diseños centrados en las personas han ayudado a comprender mejor al cliente; en una situación habitual mediante una investigación de mercado tradicional, se plantean preguntas a las personas acerca de lo que desean, partiendo del supuesto de que lo saben de manera consiente, pero la realidad se aproxima al siguiente enunciado: las personas no saben lo que quieren hasta que se lo muestran.

Gestión de la Calidad del Proveedor

La Tabla 15 muestra el valor promedio del factor Gestión de la Calidad del Proveedor, el cual fue de 4.27. Este resultado nos indica que las empresas del sector banca implementan

los factores del TQM relacionados a la gestión de calidad con sus proveedores.

Adicionalmente, la pregunta: ¿las empresas poseen información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a la calidad?, obtuvo como resultado 4.33. El sector banca negocia con sus proveedores tomando en cuenta los lineamientos de la responsabilidad social empresarial. Según la percepción de los encuestados (4.30 valor promedio), el sector banca realiza auditorias o evaluaciones de sus proveedores. Esto se confirma, con las prácticas del sector banca de requerir a los proveedores de los bancos un certificado de homologación, que acredite al potencial proveedor poseer capacidad financiera, operativa y comercial para cumplir cabalmente los requerimientos del sector banca. En general, en el Sector Banca, la gestión de la calidad del proveedor sigue una metodología, cuyo objetivo es lograr una gestión eficiente orientada a la mejora de toda la organización.

Tabla 15

Valores Promedio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Gestión de la Calidad del Proveedor	4.27
X51	4.19
X52	4.33
X53	4.27
X54	4.30

Control y Mejoramiento del Proceso

El factor con el valor promedio más bajo es Control y Mejoramiento del Proceso con 4.15 (ver Tabla 16). El resultado indica que el sector banca en Lima implementa los factores del TQM en cuanto al mejoramiento y control de sus procesos. Esto es resultado de la exigencia experimentada en el sector, debido a la ampliación de la cobertura de los servicios bancarios, con fuerte crecimiento en los puntos de atención y nuevos canales para realizar transacciones, como la banca por internet y la banca móvil, como señala ASBANC (2014). Asimismo en la revisión de la literatura se señala que el BCP realizó una reingeniería en las

zonas de atención para mejorar los tiempos de atención. El BBVA construyó oficinas más grandes para tener zonas de banca automática y dar agilidad a la atención sin sacrificar comodidad. El Interbank dio la opción al cliente de elegir la forma de interactuar con ellos y el Scotiabank realizó un proyecto de mejora de procesos con apoyo de expertos de su casa Matriz.

Los participantes indicaron que las empresas del sector banca desarrollan actividades de calidad relacionadas al proceso operativo en la empresa para satisfacer los requerimientos de plazo de entrega de los clientes, con un valor de 4.30. Por otra parte, el sector banca entiende la importancia del buen funcionamiento de las instalaciones y el equipo operativo, ya que esto determina el aseguramiento de la continuidad de las operaciones, siendo el resultado promedio para dicha pregunta 4.24. El mayor valor obtenido para este factor es sobre el buen mantenimiento que reciben los equipos operativos, con un valor promedio de 4.38.

En cuanto a las siete herramientas de Control de 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 y Diagrama de Relaciones) se obtuvo como resultado 3.72, el valor más bajo para el factor de Control de Calidad.

Tabla 16

Valores Promedio del Factor Control y Mejoramiento de Proceso

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Control y Mejoramiento de Proceso	4.15
X61	4.30
X62	4.24
X63	4.38
X64	3.72
X65	4.13

Educación y Entrenamiento

En cuanto al factor Educación y Entrenamiento, según Tabla 17, el valor promedio obtenido fue de 4.32 lo cual indica que si implementan los factores de TQM relacionados a la capacitación de sus empleados. Dentro de este factor, la pregunta con mayor puntaje promedio fue referente a la educación y entrenamiento en cuanto a calidad que reciben los colaboradores, con un valor de 4.45, confirmando que las empresas del sector banca considera a la educación y entrenamiento en cuanto a calidad como una inversión a largo plazo, ya que esta medida asegura la sostenibilidad del negocio. El menor valor promedio obtenido fue el relacionado al involucramiento activo en las actividades relacionadas con la calidad por parte de los colaboradores con 4.26.

Tabla 17

Valores Promedio del Factor Educación y Entrenamiento

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Educación y Entrenamiento	4.32
X71	4.28
X72	4.45
X73	4.26
X74	4.29

Círculos de Calidad

La Tabla 18 muestra el valor promedio obtenido en el factor Círculos de Calidad en el sector banca, 4.29, lo cual quiere decir que las empresas del sector banca en Lima implementan prácticas relacionadas a la formación de grupos de trabajo para buscar soluciones a los problemas detectados en su ámbito laboral o para buscar la mejora continua de sus procesos y ser más eficientes. El valor promedio más alto es de 4.47 y está relacionado con la actitud del participante frente a la pregunta: la empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad; por otro lado, este factor considera la capacidad del sector en realizar círculos de calidad, obtuvo un resultado promedio de 4.24; la disposición de realizar

actividades de círculos de calidad por parte de los empleados, obtuvo un valor promedio de 4.27, y la utilización de herramientas adecuadas para la realización de círculos de calidad, obtuvo un valor promedio de 4.19, siendo el valor promedio más bajo en el factor de círculos de calidad.

Tabla 18

Valores Promedio del Factor Circulo de Calidad

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Circulo de Calidad	4.29
X81	4.24
X82	4.27
X83	4.19
X84	4.47

Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

En relación al último factor de calidad, sobre el Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, el valor promedio obtenido fue de 4.40, el detalle se aprecia en la Tabla 19. Con este resultado podemos concluir que el sector banca en Lima implementa los factores del TQM enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente. El valor promedio obtenido se sustenta por el desarrollo de estrategias competitivas por parte de las empresas del sector banca en Lima relacionadas a la experiencia del cliente, estas estrategias han sido desarrolladas en el Capítulo 2, como por ejemplo la ampliación de las oficinas para incluir zonas de banca automática para agilidad de sus procesos sin sacrificar comodidad para el usuario implementada por el BBVA, también es importante agregar que en promedio un 20% de la retribución variable de todo el personal del BBVA está atada a sus indicadores de calidad de servicio, que tienen tres componentes: velocidad, calidad y recomendación. En el caso del BCP existe un área especializada denominada Gestión de Experiencia del Cliente para asegurar que los nuevos productos respondan a este nuevo enfoque orientado al cliente y

cubrir sus demandas, asimismo el plan de incentivos en el área comercial del BCP no solo incluye colocaciones, sino indicadores como el ratio de reclamos.

Tabla 19

Valores Promedio del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Factores	Promedios del sector banca Lima 2014
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4.40
X91	4.47
X92	4.53
X93	4.25
X94	4.36

El resultado también nos indica que el sector banca en Lima pone énfasis en contar con medios para obtener información sobre los clientes, siendo 4.47 el resultado promedio obtenido para esta pregunta, esto se corrobora con el uso de tecnología y de herramientas para el procesamiento de los datos, el sector trabaja con el enfoque de Big Data, que es un conjunto de sistemas, para procesar y analizar gran cantidad de información para la toma de decisiones, como el datawarehouse utilizado en el BCP, el que permite almacenar y trabajar gran cantidad de información y obtener un mejor conocimiento del cliente, para poder establecer qué tipo de producto y servicios pueden ser ofrecidos; la pregunta relacionada a la realización de encuestas de satisfacción al cliente todos los años, obtuvo un resultado promedio de 4.53; la evaluación general de los requerimientos de los clientes, obtuvo un resultado promedio de 4.36; y por último, la pregunta relacionada a si el personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes, obtuvo un resultado promedio de 4.25, debido a que las empresas del sector han añadido indicadores como ratio de reclamos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El resultado promedio del nivel de cumplimiento de los factores de la Administración de la Calidad Total (TQM) en el sector banca en Lima fue de 4.33, con este resultado se confirma que el sector implementa los nueve factores del TQM estudiados y existe un compromiso de las empresas con la administración de la calidad total.
- El nivel de cumplimiento del factor Alta Gerencia fue de 4.46, este resultado confirma que la Alta Gerencia del Sector Banca en Lima mantiene el nivel más alto de implementación de los factores del TQM y las prácticas de calidad han sido incorporadas con éxito en la gestión, esto es debido a que los líderes de las entidades bancarias en Lima muestran interés y participan activamente de la Administración de la Calidad Total buscando el éxito a largo plazo de las empresas que lideran e involucrando a los empleados para cumplir los objetivos relacionados a calidad.
- El nivel de cumplimiento del factor Planeamiento de la Calidad en el sector banca en Lima fue de 4.42, con este resultado se concluye que el sector implementa el factor del TQM indicado, esto se sustenta debido a que las entidades bancarias incorporan temas relacionados a calidad en su plan estratégico y se plantean objetivos específicos que permiten incrementar la calidad, definen metas claras y hacen seguimiento al cumplimiento de sus políticas y planes relacionados con la calidad, permitiendo al sector banca en Lima poder competir a nivel internacional.
- El nivel de cumplimiento del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad fue de 4.33, con este resultado se confirma que el sector banca en Lima implementa el factor del TQM señalado, esto se debe a la evaluación regular de sus políticas y planes que realizan a través de auditoría interna, buscando obtener datos objetivos para la toma de decisiones. Asimismo, también contribuye al nivel de implementación de este

factor las evaluaciones periódicas que realiza el ente supervisor (SBS) y las auditorías externas que por temas regulatorios deben realizar las entidades bancarias, ello les permite realizar la mejora continua a los planes de calidad.

- El nivel de cumplimiento del factor Diseño del Producto fue de 4.37, el resultado confirma que el sector banca en Lima implementan el factor del TQM señalado, este nivel de implementación se debe a que el sector considera al cliente como parte fundamental en el diseño del producto, las empresas mantienen áreas especializadas de marketing y gestión de experiencia del cliente donde se definen las estrategias de segmentación, análisis, comunicaciones, publicidad e investigación de mercado y clientes, para facilitar la toma de decisiones de las unidades de negocios y lograr una alta satisfacción de sus clientes y un alto reconocimiento de marca.
- El nivel de cumplimiento del factor Gestión de la Calidad del Proveedor fue de 4.27, con este resultado se concluye que las empresas del sector banca en Lima implementan el factor del TQM indicado. Esto se debe a que el sector cuenta con estrategias y lineamientos organizacionales en los cuales se considera a los proveedores como socios estratégicos, y se esfuerza por mantener relaciones a largo plazo, mantienen información detallada sobre el desempeño de sus proveedores y los evalúan regularmente, asimismo el sector banca negocia con sus proveedores tomando en cuenta los lineamientos de la responsabilidad social empresarial y las prácticas del sector es requerir a los proveedores que acrediten poseer capacidad financiera, operativa y comercial para cumplir cabalmente los requerimientos del sector banca.
- El nivel de cumplimiento del factor Control y Mejoramiento del Proceso fue de 4.15, este resultado confirma que las empresas del sector banca en Lima implementan el factor del TQM indicado. Este resultado se sustenta en la exigencia cada vez mayor

que experimenta el sector, debido a la ampliación de la cobertura de los servicios bancarios, con fuerte crecimiento en los puntos de atención y nuevos canales para realizar transacciones, como la banca por internet y la banca móvil, esto llevó a las empresas del sector banca en Lima a emprender iniciativas de mejora y adecuación de sus procesos al nuevo enfoque de banca multicanal y reingenierías en los mismos orientadas a lograr mayor agilidad en las transacciones bancarias.

- El nivel de cumplimiento del factor Educación y Entrenamiento fue de 4.32, con este resultado se concluye que las empresas del sector banca en Lima implementan el factor del TQM señalado. El resultado se explica debido a que el sector entiende la importancia de la capacitación de sus empleados en cuanto a temas de calidad, desarrolla mediadas relacionadas al entrenamiento de sus colaboradores para incorporar herramientas de gestión de calidad en la realización de sus funciones y han realizado convenios con centros de formación para facilitar la educación de sus empleados, por otro lado el gremio bancario ASBANC también promueve la capacitación del sector a través de la realización de cursos especializados de la banca y en convenio con otras instituciones, confirmando que el sector considera a la educación y entrenamiento en cuanto a calidad como una inversión a largo plazo.
- El nivel de cumplimiento del factor Círculos de Calidad fue de 4.29, este resultado confirma que las empresas del sector banca en Lima implementan el factor del TQM indicado. Este resultado se explica debido a que las entidades bancarias alientan a su personal en la formación de grupos de trabajo para buscar soluciones a los problemas detectados en su ámbito laboral, asimismo mantienen programas que promueven la participación del personal en la identificación de las oportunidades de mejora de los procesos que realiza o de cualquier área de la organización en la que haya reconocido

que se puede mejorar, haciéndolos partícipes en la implementación de estos cambios, estos programas buscan la eficiencia y mejora continua.

- El nivel de cumplimiento del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente fue de 4.40, con este resultado se concluye que las empresas del sector banca en Lima implementan el factor del TQM indicado. El nivel de implementación de este factor es resultado de la orientación al cliente que tienen las entidades bancarias, y de las iniciativas que han emprendido las empresas del sector como incorporar los indicadores de satisfacción al clientes y ratio de reclamos en el plan de incentivos de sus empleados, asimismo la realización de campañas internas para establecer una cultura de enfoque hacia el cliente al interior de la empresa, también contribuye a este resultado los proyectos de rediseño de oficinas que emprendieron las entidades para ofrecer agilidad y comodidad en las transacciones bancarias. Por otro lado mantienen programas de beneficios para sus clientes que acceden a los productos bancarios y cuentan con herramientas para determinar la satisfacción del servicio prestado, y con ello tomar las acciones necesarias para una mejora continua.

5.2. Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación se plantea algunas recomendaciones para la Administración de la Calidad Total en el sector banca:

- Si bien el factor Alta Gerencia expone el nivel de cumplimiento más alto en cuanto a la implementación del TQM, se recomienda a los niveles gerenciales del sector banca propiciar reuniones periódicas con los empleados para discutir temas relacionados a la gestión de la calidad en la empresa, en donde a su vez se recoja las opiniones y oportunidades de mejora identificados por los empleados, de forma que se haga visible el interés de la Alta Gerencia por el tema.

- En cuanto al factor Planeamiento de la Calidad se recomienda que se evalúe la efectividad de la comunicación hacia los empleados de las estrategias, planes y políticas relacionados a la calidad, lo más conveniente es una comunicación directa de la Alta Gerencia respecto sobre los objetivos y planes de calidad, luego los mandos medios deben asegurarse de reforzar el entendimiento de los mismos en todos los niveles de la empresa para su ejecución.
- En cuanto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad se recomienda la implementación prudencial de las mejoras que brindan los auditores externos por impacto económico y alcance, esto dado que muchas veces la evaluación (incluida la del ente supervisor) se enfoca en la revisión del cumplimiento de la normativa regulatoria, los cuales en algunos casos son replica de regulaciones de países del primer mundo que no son aplicables a la realidad nacional y cuya implementación representa un costo para las entidades bancarias que luego es trasladado al cliente encareciendo el producto. Por otro lado se recomienda al sector y al ente supervisor que la regulación sea vista como un sistema, incorporando a las empresas reguladas al momento de realizar una modificación en la estructura normativa o al momento de iniciar un proyecto regulatorio para que todos los involucrados puedan contribuir a mejorar el sistema y que el nuevo marco normativo esté alineado a la realidad del sector.
- En cuanto al factor Diseño del Producto se recomienda a las empresas del sector banca invertir en investigación de mercado y clientes de la generación “Y” y “Z” pues el comportamiento financiero de dichos clientes será diferente al tradicionalmente conocido, tanto en el uso de los canales y los productos esperados que satisfagan sus requerimiento, ello en aras de lograr el crecimiento sostenido del sector en el largo plazo.

- En cuanto al factor Gestión de la Calidad del Proveedor se recomienda a las empresas del sector banca evaluar periódicamente la calidad de los productos o del servicio que suministran los proveedores, específicamente aquellos que tengan interacción directa con el cliente final, como por ejemplo las empresas de servicio courier de entrega de tarjetas de crédito o de entrega de estados de cuenta, dado que para el cliente representa el servicio que le brinda la entidad bancaria, por ello deben preocuparse de que también su proveedor tenga claro los objetivos de calidad y los niveles de servicio esperados. Es necesario que se propicie reuniones periódicas de fortalecimiento y capacitación en temas de calidad con el proveedor y mantener objetivos de calidad alineados con la empresa para poder beneficiarse mutuamente de los resultados positivos de una adecuada gestión de la calidad.
- En cuanto al factor Control y Mejoramiento de Procesos se recomienda una mayor inversión en la adquisición de infraestructura tecnológica de punta, como también en el mantenimiento de las mismas; dicha inversión permitirá obtener una mejora en los procesos operativos, haciendo los procesos más eficientes cuya finalidad será mejorar los indicadores relacionados a la satisfacción del cliente. Adicionalmente, se recomienda incluir la utilización de herramientas automatizadas para el control y mejoramiento del proceso como es el diagrama de flujo, diagrama de causa-efecto.
- En cuanto al factor Educación y Entrenamiento se recomienda a las empresas del sector banca iniciar programas de especialización bancaria para jóvenes universitarios o recién egresados con el fin de capturar el talento, esto permitirá tener en cartera recursos capacitados dado que el sector es muy especializado, a la vez permitirá formar a estas nuevas generaciones y probablemente futuros clientes en temas de banca y finanzas, lo cual ayudará mucho a la bancarización.

- En cuanto al factor Círculos de Calidad se recomienda que las empresas capaciten a sus empleados en el uso de herramientas para la adecuada gestión de la calidad, de forma que los grupos de trabajo que se reúnen para trabajar temas de mejora de los procesos cuenten con los recursos y herramientas necesarias para un eficaz análisis y los aportes brindados para la mejora continua realmente represente un ahorro para las entidades que implementan círculos de calidad. Por otro lado es necesario que las empresas implementen indicadores que muestren el ahorro que representa la implementación de las mejoras brindadas por los círculos de calidad para fomentar su permanencia.
- En cuanto al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente se recomienda al sector banca incidir en ampliar la cobertura de sus servicios postventa, el acceso al cliente a este servicio debe ser mucho más fácil, desarrollar un flujo de comunicación directa con el cliente, asimismo hacerlo multicanal (presencial, teléfono, internet, redes sociales) de forma que su percepción sea de atención inmediata a sus reclamos, el servicio Postventa debe estar totalmente involucrado con las metas y planes respecto a la calidad, entender su importancia, asimismo es necesario estandarizar la atención del servicio postventa.

5.3. Contribuciones teóricas y prácticas

Las contribuciones teóricas y prácticas de la presente investigación son:

Contribuciones Teóricas

A partir de la presente investigación, se aportó conocimiento sobre el nivel de calidad en el sector banca en Lima 2014, información que podría servir como fuente secundaria para futuros estudios de calidad en el sector Financiero en Lima, como puede ser el sector de empresas microfinancieras no bancarias quienes a mayo del

2014 cuentan con el 50% de representación numérica en el sector financiero; con la finalidad de realizar un estudio comparativo.

El conocimiento descriptivo del nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector banca en Lima 2014 que ha brindado el presente estudio, se puede tomar como base para iniciar investigaciones que establezcan relaciones entre variables como el nivel de calidad que exponen las empresas del sector y el nivel de colocaciones y depósitos o los niveles de bancarización.

La investigación realizada otorga las bases para establecer estudios comparativos entre el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector banca en Lima versus el nivel de cumplimiento de los factores del TQM en el sector banca en provincias que permitirán determinar si los altos niveles de calidad en el sector banca tienen un alcance nacional.

Contribuciones Prácticas

Con la presente investigación, las empresas del sector banca en Lima podrán hacer uso de los resultados obtenidos como fuente de información para la toma de decisiones estratégicas relacionadas a calidad, así como también realizar benchmarking enfocados en los factores donde se obtuvieron un puntaje menor, como es el caso de del factor correspondiente a control de mejoramiento del proceso; siendo importante determinar cómo se viene implementando las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso; proponiendo como principal gestor para el desarrollo de las acciones debidas a ASBANC, quien en los Comités de Técnicos podría dar foro a cada empresa del sector banca permitiendo se exponga los métodos usados en cada una de las instituciones, de esta manera se podría identificar errores y acciones para incluir mejoras y lograr una estandarización en el

uso de las siete herramientas de Control de la Calidad permitiendo una mejora continua en los procesos.



Referencias

- Ahire, S., Goldhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27(1), 23-56. doi: 10.1111/j.1540-5915.1996.tb00842.x
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566. doi: 10.1108/02656710210427520
- Acharya, R., Kagan, A. & Rao, S. (2008). Online banking applications and community bank performance. *The International Journal of Bank Marketing*, 26(6), 418-439. doi: 10.1108/02652320810902442
- Asociación de Bancos del Perú. (2010). *Asociación de Bancos del Perú. Memoria anual 2010*. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/Memoria_ASBANC_2010_20110919112430671.pdf
- Asociación de Bancos del Perú. (2014). *Estadísticas de Bancos*. Recuperado de <http://www.asbanc.pe/contenidoweb/Default.aspx?ref=7&cont=23>
- Asociación de Bancos del Perú. (2014). *La Banca Peruana en el Siglo XXI: Más Sólida y Robusta que Nunca*. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf
- Ayuso, J., & Martínez, J. (2006, agosto). *Assessing Banking Competition: an Application to the Spanish Market for (Quality-Changing) Deposit*. Documentos de Trabajo N°0623 publicado por el Banco de España. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=927391

- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/pdf/publicaciones/Jorge_Benzaquen_Calidad_en_las_empresas_latinoamericanas.pdf
- Calidad y competencia, retos de la banca. (2014, Apr 02). *NoticiasFinancieras*. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1511826219?accountid=28391>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (4th ed.). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Carrot, V. (2001). Conceptos Básicos. *Control Estadístico de la Calidad* (pp. 3-21). México D.F, México: Alfaomega Grupo Editor.
- Centro de Desarrollo Industrial. (2014). *Comité de Gestión de la Calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- CENTRUM Católica, Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica de Perú. (2012). Falta cultura empresarial ISO para masificar las certificaciones. *Strategia*, 26, 42-44. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3951>
- Channon, D. (1991). *Estrategia Global Bancaria*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo (2013). Informe Sectorial, Sistema Financiero Peruano. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2013.pdf>
- Costa, A. (2012, 09 de julio). Bancos locales innovan estrategias para competir y retener a usuarios. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-locales-innovan-estrategias-competir-retener-usuarios-noticia-1439303>
- Crosby, P. (1987). *La Calidad No Cuesta*. México D.F, México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Davelouis, L. (2010, 28 de junio). Bancos mejoran la calidad de sus servicios.

NoticiasFinancieras. Recuperado de

<http://search.proquest.com/docview/521778396?accountid=28391>

D' Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D.F.,

México: Pearson Educación.

De Marzo, S. (2014, 27 de mayo). La Agenda Inclusiva de la SBS y ASBANC. *Gestión*.

Recuperado de

<http://gestion.pe/tu-dinero/agenda-inclusiva-sbs-y-asbanc-2098433>

Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competencia: La Salida de la Crisis*. Madrid,

España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

El Comercio. (14 de noviembre de 2014). CADE 2014: Unos 5 millones usarán el dinero

electrónico al 2020. *El Comercio*.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad* (5th ed.). México

D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A.

Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management

research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations*

Management, 11(4), 339-366. doi: 10.1016/S0272-6963(97)90004-8

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos.

Industrial Data, 6(1), 89-94. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and*

reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Giraldo, C. (2012). Falta un mayor revolcón en la banca: Asobancaria. *Portafolio*,

Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/1035231289?accountid=28391v>

González, A. (2000). El Reto de la Calidad del Servicio Financiero.

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 6(1), 71-92.

Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187767>

Gryna, F., Chua, R., & DeFeo, J. (2007). *Método Juran, Análisis y planeación de la calidad* (5th ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Batista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (4th ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual - INDECOPI. (2012). *Perú hacia un Sistema Nacional de Calidad*.

Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?are=0&pfl=0&jer=140

9

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (1999). *Organización Institucional para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los alimentos. El caso de la Región Andina*. Recuperado de

<http://repiica.iica.int/docs/bv/agrin/b/q03/XL2000600087.pdf>

Ipsos Perú. (2014). *Evaluación del servicio en agencias bancarias*. Recuperado de

http://www.ipsos-apoyo.com.pe/estudio_cliente_incognito

Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (2005). *Manual de Control de Calidad*. Barcelona, España: Editorial Reverte.

La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años. (2014, noviembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>


- Ledesma, R. (2004). AlphaCI: un programa de cálculo de intervalos de confianza para el coeficiente alfa de Cronbach. *Psico-USF*, 9(1), 31-37. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v9n1/v9n1a05>
- Ley 30224. Ley que crea el Sistema Nacional para la Calidad y el Instituto Nacional de Calidad (2014).
- Li, J., Alistair, A. & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050. doi: 10.1108/02656710310500833
- Maíllo, J. (2009, 19 de julio). La banca empeora la calidad de sus servicios. *El Mundo*
Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/435130251?accountid=28391>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado*. México, DF: Pearson Educación. México.
- Marín, L., & 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. doi:10.1016/S1135-2523(12)60004-5
- Miranda, F., & Chamorro, A. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109. doi:10.1016/S0123-5923(13)70025-1
- Nava, V. (2011). *ISO 9001:2008 Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México, D.F.: Editorial LIMUSA

- Nava, V., & Rivas, L. (2008). Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO 9001:2000. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 107-128. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21210805.pdf>
- Organización Internacional de Normalización ISO (2005). *Norma Internacional ISO 9000: 2005. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización ISO (2008). *Norma Internacional ISO 9001:2008. Sistema de gestión de la calidad – Requisitos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>
- Organización Internacional de Normalización ISO (2013). *ISO Survey 2013*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>
- Organización Internacional de Normalización ISO (2013). *Informe ISO Survey 2013*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/iso_survey_executive-summary.pdf
- Organización Internacional de Normalización ISO (2014). *Perú (INDECOPI). Membership*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/about/iso_members/iso_member_body.htm?member_id=2036
- Pino, R. (2008). TQM Practices in Manufacturing and Service Companies in Peru. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(2), 47-56. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/tqmpractices.pdf>
- Santos, N. (2001). *El Negocio Bancario*. *Industrial Data*, 14(1), 25-33.
- Saraph, J., Benson, G., & Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810-829. doi: 10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x
- Senlle, A., Martínez, E., & Martínez, N. (2001). *ISO 9000-2000, Calidad en los servicios*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (7), 902- 970. doi: 10.1108/02656710210434801
- Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-660. doi: 10.1108/02656710010315238
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2014). *Evolución del Sistema Financiero a Marzo de 2014*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Marzo/SF-2103-ma2014.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2014). *Memoria SBS 2013*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20140529-MemoriaSBS2013-RevAC.pdf
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2014). *Boletín Estadístico de Banca Múltiple. Distribución de Oficinas por Zona Geográfica*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Mayo/B-2303-my2014.XLS>
- Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. doi: 10.1108/02656710010315247

Apéndice A

Encuesta a Empresas del Sector Banca en Lima

		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 _____ Entidad Financiera
B. Su empresa es: a. <input type="checkbox"/> Pública b. <input type="checkbox"/> Privada c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____		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
C. ¿Cuántos trabajadores tiene ? a. 1 a 10 (<input type="checkbox"/>) b. 11 a 50 (<input type="checkbox"/>) c. 51 a 200 (<input type="checkbox"/>) d. 201 a más (<input type="checkbox"/>)		G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
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 _____		H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa No recuerdo _____
I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad a. De 1 a 3 años (<input type="checkbox"/>) b. De 4 a 7 años (<input type="checkbox"/>) c. De 8 a más años (<input type="checkbox"/>)		

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 B

Población

Empresas	Zonas Geográficas																												Total Lima							
	Lima	Barranco	Breña	Chorrillos	Jesús María	La Victoria	Lince	Los Olivos	Magdalena	Miraflores	Pueblo Libre	Rímac	San Isidro	San Juan de Lurigancho	San Luis	San Martín de Porres	San Borja	San Miguel	Santiago de Surco	Surquillo	Ate Vitarte	Comas	Carabayllo	Chaclacayo	El Agustino	Independencia	La Molina	Lurigancho (Chosica)		Lurín	Pachacamac	Puente Piedra	Santa Anita	San Juan de Miraflores	Villa María del Triunfo	Villa El Salvador
B. Continental	14	2	4	6	5	12	5	7	5	15	3	2	16	7	2	5	8	7	19	4	7	6	1	-	2	4	7	2	1	-	1	4	4	2	3	192
B. de Comercio	2	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	1	15
B. de Crédito del Perú	20	2	4	6	6	14	5	8	6	18	4	2	21	13	2	6	13	6	21	4	7	7	2	1	2	6	11	2	2	1	2	5	5	2	4	240
B. Financiero	5	-	-	2	3	1	1	-	1	1	1	-	4	3	-	2	1	1	3	-	2	2	-	-	-	-	1	-	-	-	1	1	2	1	2	41
B. Interamericano de Finanzas	2	1	1	2	2	1	1	1	1	5	1	-	4	2	1	1	2	2	7	1	1	2	-	-	-	1	4	-	1	-	1	3	1	-	1	53
Scotiabank Perú	7	1	2	5	6	7	2	2	1	12	2	3	15	5	2	4	5	6	15	2	2	2	-	-	-	1	5	-	2	-	1	3	2	1	1	124
Citibank	1	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	5	-	-	-	1	-	3	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	14
Interbank	12	2	3	8	3	5	2	6	2	12	2	2	13	7	1	5	10	7	16	5	6	4	-	1	1	6	6	1	1	-	2	4	3	1	3	162
Mibanco	3	-	-	2	-	4	-	5	1	2	-	1	-	4	1	1	-	-	1	1	5	2	1	-	1	2	-	1	1	1	1	-	2	3	2	48
B. GNB	2	-	-	-	-	-	-	1	1	1	-	-	3	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	13
B. Falabella Perú	4	-	-	1	-	-	-	1	-	2	-	-	3	3	-	-	1	2	4	1	1	-	-	-	1	3	1	-	-	-	1	1	2	1	-	33
B. Santander Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
B. Ripley	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	2	-	-	2	1	1	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	1	-	-	-	14
B. Azteca Perú	1	1	1	3	1	-	-	4	-	1	-	2	-	12	-	3	-	1	1	2	5	2	2	-	3	1	-	1	1	1	3	3	2	3	5	65
Deutsche Bank Perú	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
B. Cencosud	2	-	1	2	1	1	-	-	-	2	1	1	-	2	-	-	1	2	-	-	1	1	-	1	-	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	23
B. ICBC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
TOTAL BANCA MÚLTIPLE	75	9	16	38	28	45	16	35	18	76	14	13	91	60	9	27	46	37	96	20	37	29	6	3	10	28	39	7	9	3	13	27	24	14	22	1,040

Nota. Adaptado de “Distribución de oficinas por zona geográfica,” por Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP, 2014, *Boletín Estadístico de Banca Múltiple*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Mayo/B-2303-my2014.XLS>

Apéndice C

Carta de requerimiento de información

Lima, XX de XXXX de 2014

Estimados Señores:

BANCO

Presente.-

Referencia: Solicitud de autorización para realizar encuesta acerca de la Calidad de las Empresas Peruanas en el Sector Bancario.

Somos alumnos del MBA Gerencial Internacional en CENTRUM, de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y estamos realizando una investigación académica acerca de la calidad de las empresas peruanas en el sector bancario, con el propósito de continuar la investigación realizada por el Profesor Jorge Benzaquen sobre la calidad de las empresas peruanas (Estudio: Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano, publicado en la revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad).

<https://drive.google.com/file/d/0B1Lz6r69Xw56SFFZQWdzTDBNWnM/edit?usp=sharing>

<https://drive.google.com/file/d/0B1Lz6r69Xw56VDAyR0V5MnVkdTQ/edit?usp=sharing>

La finalidad del estudio es proporcionar una visión sobre el estado de la implementación de la calidad en las empresas peruanas del sector bancario mediante un estudio longitudinal donde se compara nueve factores de éxito de calidad en una muestra de las empresas bancarias en la ciudad de Lima, con el objetivo de establecer la evolución del alcance de la gestión de la calidad dentro de las empresas de este sector.

En este sentido, nos gustaría invitarlos a ser partícipes de la investigación, como base de nuestra fuente primaria, para lo cual les solicitamos vuestra autorización para poder difundir

la encuesta para ser respondida por el Gerente General y entre los gerentes de oficina y/o agencia ubicados en el departamento de Lima de vuestra institución, la encuesta contará con el completo anonimato. Cabe indicar que esta encuesta podrá ser respondida en el momento que el participante así lo decida y convenga, la cual tendrá una duración de entre 6 a 9 minutos. De esta forma no tendrá repercusiones en el rendimiento laboral.

Agradeciendo de antemano su apoyo a la investigación en pro de buscar resultados que permitan plantear soluciones y sean usadas como herramientas para administrar en beneficio de la comunidad, le pedimos que nos brinde los mail de contactos ubicados en el departamento de Lima para poder difundir la encuesta. Claro está indicar que proceso podrá ser explicado a ustedes en el momento que consideren conveniente.

Atentamente,

Investigadores:

Lic. Milena Rivas Olivera

Ing. Denisse Fajardo Escate

Lic. Julio Saul Samaniego Estrada

DANIEL GUEVARA SANCHEZ

Coordinador Tesis

CENTRUM Católica

Apéndice D

Muestra

BANCO	DISTRITO	DIRECCION
BCP	San Borja	Ucello 100
BCP	San Borja	Calle Morelli 181
BCP	San Borja	Fray Luis de Leon
BCP	San Borja	Avenida Aviación
BCP	San Borja	Avenida Aviación 3401
BCP	San Borja	Av San Luis
BCP	San Isidro	Avenida Enrique Canaval y Moreyra 390
BCP	San Isidro	Avenida José Galvez Barrenechea 520
BCP	San Isidro	Esq. Av. R. Rivera Navarrete / Av. Juan de Arona
BCP	San Isidro	Avenida Ricardo Rivera Navarrete 641
BCP	Santa Anita	Av. Francisco Bolognesi / Av. Nicolás Ayllón s/n Centro Bancario Santa Anita
BCP	Santa Anita	Calle Las Alondras 269
BCP	Independencia	Av. Alfredo Mendiola, CC Mega Plaza 3698
BCP	Miraflores	Av. José Pardo 102
BCP	Miraflores	Av. El Ejercito 705-715 Urb. Santa Cruz
BCP	Miraflores	Av. Larco 1085
BCP	Miraflores	Av. Larco 611
BCP	Miraflores	Av. Pardo 425 Miraflores
BCP	San Miguel	Elmer Faucett 567
BCP	San Miguel	Elmer Faucett 160
BCP	San Miguel	Av. La Marina 2500
BCP	San Miguel	Av. La Marina 2344
BCP	San Miguel	CC. Plaza San Miguel Av. Mantaro tienda 16
BCP	Jesús María	General Garzón 1337
BCP	Jesús María	Av. Arnaldo Márquez 1418-1420
BCP	Santiago de Surco	CC. El Polo
BCP	Santiago de Surco	La Encalada
BCP	Santiago de Surco	Av. Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior, Número CF-B11 4200
BCP	La Molina	Av. Javier Prado Este cdra 51.C.C. Pza. Camacho Tdas.24B-26B-27B
ScotiaBank	San Borja	Calle Morelli 161
ScotiaBank	San Borja	Av.Aviación 2492
ScotiaBank	San Borja	Av.Aviación 2627
ScotiaBank	San Borja	Jorge Muelle
ScotiaBank	San Borja	Avenida San Borja Norte 1002 1002
ScotiaBank	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200
ScotiaBank	Santiago de Surco	Av. Javier Prado Este Urb. Camacho
ScotiaBank	Santiago de Surco	Av. El Polo - CC El Polo
ScotiaBank	Santiago de Surco	La Encalada 591
ScotiaBank	Santiago de Surco	Av. El Polo

ScotiaBank	Santiago de Surco	Alfredo Benavides
ScotiaBank	Santiago de Surco	Av. Primavera 112
ScotiaBank	Independencia	Av. Alfredo Mendiola, CC Mega Plaza
ScotiaBank	Miraflores	Calle Miguel Dasso 250
ScotiaBank	Miraflores	Avenida Angamos Oeste 291
ScotiaBank	Miraflores	Avenida Comandante Espinar 719
ScotiaBank	San Miguel	Calle Elmer Faucett 475
ScotiaBank	San Miguel	Av. La Marina 2695
ScotiaBank	San Miguel	Av. La Marina 2519
ScotiaBank	San Miguel	Calle Mantaro - CC Plaza San Miguel
ScotiaBank	Jesús María	Avenida República Dominicana 258
ScotiaBank	Jesús María	General Garzón
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (1)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (2)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (3)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (4)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (5)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (6)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (7)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (8)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (9)
ScotiaBank	San Isidro	Av Dionisio Derteano 102 (10)
BBVA	Miraflores	Av. Aramburu 154, 158 ,162 Miraflores (Hosp. FAP)
BBVA	Miraflores	Av. Del Ejercito # 789 esquina Calle Jose Toribio Polo #286 -Miraflores
BBVA	Miraflores	Av. Benavides 1871, Miraflores(esq. Montagne)
BBVA	La Molina	Av. Javier Prado Este 4921 Urb. Camacho
BBVA	San Isidro	Av. Canaval y Moreyra 243-245
BBVA	San Isidro	Av. Rivera Navarrate 807 - 815
BBVA	San Borja	Av. Aviación 2801-2805
BBVA	San Borja	Avenida San Luis 1913
BBVA	San Borja	Av. San Luis 2599 / Esq. San Luis con San Borja Sur
BBVA	San Borja	Av. Aviación 3462-3464, San Borja(Torres de Limatambo)
BBVA	San Borja	Av. Aviación 2465-2467
BBVA	Independencia	C.C. Mega Plaza, Av.Industrial,Tdas.73-74 3515
BBVA	Santiago de Surco	Av. El Polo 670 Block C Piso 7 - CC El Polo 2
BBVA	Santiago de Surco	Prolong. Primavera 320
BBVA	Santiago de Surco	Av. Benavides 5096 esquina con calle Mercadere
BBVA	Santiago de Surco	Av. Primavera 2180 2190 / Esq. Av. Central Urb. Fundo Monterrico Chico
BBVA	Santiago de Surco	Av. Primavera 606 - Chacarilla
BBVA	Santiago de Surco	Tomás Marsano 3542
BBVA	Santiago de Surco	Av. La Encalada 615
BBVA	Santiago de Surco	Av. Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200
BBVA	San Miguel	Calle Mantaro - CC Plaza San Miguel
BBVA	San Miguel	Av. La Marina Open Plaza 2355

BBVA	San Miguel	Av.Elmer Faucett 216
Interbank	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200
Interbank	Santiago de Surco	Avenida La Encalada
Interbank	Santiago de Surco	Avenida Alfredo Benavides 46
Interbank	San Borja	Avenida San Luis 2001
Interbank	San Borja	Avenida Aviación 2699
Interbank	San Borja	Avenida Aviación 3110
Interbank	San Borja	Calle Morelli 235
Interbank	San Borja	Calle Morelli 235
Interbank	San Borja	Calle Morelli 235
Interbank	San Borja	Avenida Aviación 3110
Interbank	San Miguel	Boulevard Plaza San Miguel - Av la Marina 2000
Interbank	San Miguel	Av la Marina
Interbank	San Miguel	Av la Marina 2530
Interbank	San Miguel	Av Elmer Faucett 216
Interbank	Santa Anita	Av. Francisco Bolognesi / Av. Nicolás Ayllón s/n Centro Bancario Santa Anita
Interbank	Independencia	C.C. Mega PlazaAlfredo Mendiola
Interbank	San Isidro	Av. Canaval y Moreyra
Interbank	Surquillo	Av. Angamos Este 1091 B
Interbank	Miraflores	Ricardo Palma
Interbank	Miraflores	Av. José Pardo 413
Interbank	Miraflores	Av. José Larco 690
Interbank	Santiago de Surco	Av. Alfredo Benavides 3674
Interbank	Miraflores	Av. Andrés Aramburú 128
Interbank	San Isidro	Av. Felipe Pardo y Aliaga 634
Interbank	San Isidro	Av. Santa Cruz 814
Financiero	Santa Anita	Av. Francisco Bolognesi / Av. Nicolás Ayllón s/n Centro Bancario Santa Anita
Financiero	Santiago de Surco	AV. LA ENCALADA 673
Financiero	San Borja	Calle Morelli 151
Financiero	San Isidro	Avenida Enrique Canaval y Moreyra
Financiero	San Miguel	Avenida la Marina 2291
Financiero	Jesús María	Avenida Arnaldo Marquez
Financiero	Santiago de Surco	Av. Alfredo Benavides
Falabella	San Isidro	Calle Chinchón 1006
Falabella	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200
Comercio	San Borja	Calle Morelli
Comercio	San Miguel	Av. Elmer Faucett 525
Comercio	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200
Comercio	Santa Anita	Calle Las Alondras 269, Santa Anita
Comercio	San Isidro	Av. Canaval y Moreyra 454, San Isidro
Comercio	Miraflores	Av. Paseo de la República 4870
Banbif	Santiago de Surco	Av. Javier Prado Este 5301, Camacho
Banbif	Santiago de Surco	Av. Alfredo Benavides 5161 – 5165, Las Gardenias
Banbif	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior 4200

Banbif	San Isidro	Av. R. Rivera Navarrete 600
Banbif	Jesús María	Avenida Arnaldo Marquez 1412
Citibank	San Isidro	Av Enrique Canaval y Moreyra 498
Citibank	Santiago de Surco	Av Javier Prado Este - CC Jockey Plaza Centro Financiero Interior
Citibank	Miraflores	Avenida Comandante Espinar 681
Citibank	Miraflores	Avenida Alfredo Benavides Diez Canseco 1085
Citibank	Santa Anita	Av. Francisco Bolognesi / Av. Nicolás Ayllón s/n Centro Bancario Santa Anita
GNB	Santa Anita	Av. Francisco Bolognesi / Av. Nicolás Ayllón s/n Centro Bancario Santa Anita
GNB	San Isidro	Avenida Gral Salaverry 3090
GNB	San Isidro	Calle Las Begonias 411
GNB	San Miguel	Av la Marina 2220



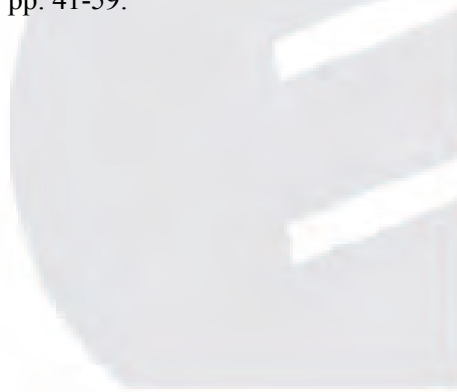
Apéndice E

Preguntas sobre los Nueve Factores de TQM

Factores	X _{ny}	Preguntas relacionada a cada uno de los Factores (TQM)
Alta Gerencia	X ₁₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa
	X ₁₂	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad
	X ₁₃	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad
	X ₁₄	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad
	X ₁₅	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
Planeamiento de la Calidad	X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad
	X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad
	X ₂₃	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad
Auditoría y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
	X ₃₂	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad
	X ₃₃	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa
Diseño del Producto	X ₄₁	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
	X ₄₂	La empresa invierte en el diseño del producto
	X ₄₃	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
Gestión de la Calidad del proveedor	X ₅₁	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores
	X ₅₂	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad
	X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada
	X ₅₄	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
	X ₆₂	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente
	X ₆₃	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento
	X ₆₄	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)
	X ₆₅	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad
	X ₇₂	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad

	X73	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad
	X74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte
Círculos de Calidad	X81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
	X82	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad
	X83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
	X84	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	X91	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes
	X92	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años
	X93	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes
	X94	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes

Nota. Adaptado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” por Benzaquen, J., 2013, *Globalización Competitiva y Gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-59.



Apéndice F

Datos de la Muestra

ID	BANCO	CARGO	X ₁₁ ^a	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	X ₅₁	X ₅₂	X ₅₃	X ₅₄	X ₆₁	X ₆₂	X ₆₃	X ₆₄	X ₆₅	X ₇₁	X ₇₂	X ₇₃	X ₇₄	X ₈₁	X ₈₂	X ₈₃	X ₈₄	X ₉₁	X ₉₂	X ₉₃	X ₉₄		
1	BBVA	OTRO	3 ^b	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4		
2	BBVA	GERENTE	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5		
3	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
4	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	BBVA	GERENTE	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
6	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	
7	BBVA	GERENTE	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4
8	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	BBVA	OTRO	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	
10	BBVA	GERENTE	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	
11	BBVA	GERENTE	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	
12	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
13	BBVA	OTRO	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
14	BBVA	GERENTE	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	3	4	
15	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
17	BBVA	OTRO	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	
18	BBVA	GERENTE	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	5	
19	BBVA	GERENTE	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
20	BBVA	GERENTE	5	4	3	4	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
21	BBVA	GERENTE	5	5	4	4	5	5	5	3	5	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
22	BBVA	GERENTE	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
23	BBVA	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	BCP	OTRO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
25	BCP	OTRO	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	1	3	3	2	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	5	2	4	
26	BCP	OTRO	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	
27	BCP	OTRO	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4
28	BCP	OTRO	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3
29	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	BCP	GERENTE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	BCP	GERENTE	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4
32	BCP	GERENTE	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	BCP	GERENTE	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
34	BCP	GERENTE	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5
35	BCP	OTRO	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4
36	BCP	GERENTE	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5
37	BCP	GERENTE	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5
38	BCP	OTRO	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4

39	BCP	GERENTE	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	
40	BCP	OTRO	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	1	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	3	2	2	4	4	3	1	5	5	4	4	5	4	4	
41	BCP	GERENTE	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5	2	5	4	4	4	5	5	4	4		
42	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5		
43	BCP	GERENTE	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
44	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
45	BCP	GERENTE	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
46	BCP	GERENTE	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	4		
47	BCP	GERENTE	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	
48	BCP	GERENTE	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	5	3		
49	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	
50	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
51	BCP	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
52	BCP	GERENTE	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
53	FINANCIERO	GERENTE	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5		
54	FINANCIERO	OTRO	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	
55	FINANCIERO	OTRO	3	5	3	4	3	5	5	3	5	5	4	3	3	3	4	5	3	3	5	4	5	5	3	5	4	3	5	4	4	5	5	5	3	5		
56	FINANCIERO	GERENTE	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4		
57	FINANCIERO	GERENTE	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	
58	FINANCIERO	GERENTE	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4
59	FINANCIERO	GERENTE	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	
60	COMERCIO	GERENTE	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	
61	COMERCIO	GERENTE	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	
62	COMERCIO	GERENTE	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5		
63	COMERCIO	OTRO	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	
64	COMERCIO	GERENTE	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	
65	COMERCIO	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
66	BANBIF	OTRO	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	
67	BANBIF	GERENTE	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	
68	BANBIF	GERENTE	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	
69	BANBIF	GERENTE	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	
70	BANBIF	GERENTE	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
71	SCOTIANBANK	GERENTE	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
72	SCOTIANBANK	GERENTE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
73	SCOTIANBANK	OTRO	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
74	SCOTIANBANK	OTRO	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	
75	SCOTIANBANK	OTRO	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	
76	SCOTIANBANK	GERENTE	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
77	SCOTIANBANK	GERENTE	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	
78	SCOTIANBANK	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
79	SCOTIANBANK	GERENTE	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	3	3	5	5	4	4	5	
80	SCOTIANBANK	OTRO	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	
81	SCOTIANBANK	GERENTE	4	5	4	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	
82	SCOTIANBANK	GERENTE	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
83	SCOTIANBANK	GERENTE	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	

129	INTERBANK	GERENTE	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	
130	INTERBANK	GERENTE	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3
131	INTERBANK	GERENTE	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5
132	INTERBANK	GERENTE	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	4	4
133	INTERBANK	GERENTE	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
134	INTERBANK	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	INTERBANK	OTRO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
136	INTERBANK	GERENTE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
137	INTERBANK	GERENTE	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5
138	INTERBANK	GERENTE	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3

^a Las preguntas relacionadas a cada uno de los Factores del TQM (Xny). ^b Las respuestas obtenidas se encuentran codificadas según nivel de escalamiento tipo Likert, donde: (1) representa total desacuerdo; (2) representa en desacuerdo; (3) representa neutral; (4) representa de acuerdo; y finalmente (5) representa totalmente de acuerdo.



Apéndice G

Valores Promedios de los Factores: Agencias de Bancos Encuestadas en Lima 2014

Factores	Promedios, Agencias de Bancos Encuestadas, en Lima 2014
Alta Gerencia	4.46
X11	4.47
X12	4.51
X13	4.36
X14	4.46
X15	4.46
Planeamiento de la Calidad	4.42
X21	4.51
X22	4.41
X23	4.33
Auditoría y Evaluación de la Calidad	4.33
X31	4.41
X32	4.43
X33	4.14
Diseño del Producto	4.37
X41	4.39
X42	4.39
X43	4.33
Gestión de la Calidad del Proveedor	4.27
X51	4.19
X52	4.33
X53	4.27
X54	4.30
Control y Mejoramiento de Proceso	4.15
X61	4.30
X62	4.24
X63	4.38
X64	3.72
X65	4.13
Educación y Entrenamiento	4.32
X71	4.28
X72	4.45
X73	4.26
X74	4.29
Circulo de Calidad	4.29
X81	4.24

X82	4.27
X83	4.19
X84	4.47
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	4.40
X91	4.47
X92	4.53
X93	4.25
X94	4.36
Valor Promedio	4.33

