

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad en el Sector Financiero-Banca del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

DIRECCIÓN DE OPERACIONES PRODUCTIVAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mendoza Gutiérrez, Carlos Alfredo

Paz Rodríguez, Jessica Gabriela

Ramos Gutierrez, Oscar Mauricio

Takeuchi Saavedra, Hiro Gustavo

Asesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, octubre de 2020

Dedicatoria

A Dios porque me dio la fortaleza en cada paso, a mi Madre por brindarme su amor incondicional y ser ejemplo de vida, y a mi dulce compañera por su comprensión y apoyo indesmayable, les dedico mi esfuerzo y trabajo puesto en la realización de esta tesis.

Carlos Mendoza

A mi familia y amigos por su comprensión y motivación constante durante la maestría. A los docentes, asesor y compañeros por hacer de este paso por las aulas una experiencia enriquecedora, retante y de muchos aprendizajes.

Jessica Paz

A mis padres por su apoyo incondicional y fe en mí. A mis hermanas por su apoyo y constante paciencia conmigo. Para mi pequeña Alejandra, para que siempre tengas en mente que con fuerza de voluntad y trabajo duro puedes lograr todo lo que te propongas.

Oscar Ramos

A mi esposa por estar presente en el día a día y ser el soporte durante los años de mi vida profesional. A mis padres, por su firme ejemplo de vida y motivarme hacer mejor profesional y persona. A Dios y familiares, gracias por su paciencia y amor en todo aspecto.

Hiro Takeuchi

Agradecimientos

Al término del presente trabajo, agradecemos a nuestros maestros que con convicción, sabiduría y tenacidad supieron verter sus conocimientos magistrales a cada uno de nosotros. Agradecer a CENTRUM Católica por darnos la oportunidad de vivir esta experiencia única que nos ha permitido fortalecer y afianzar nuestros conocimientos y habilidades convirtiéndonos en sólidos pilares de aporte a nuestras empresas, familias y sociedad. De igual manera, agradecer a nuestro asesor Profesor Jorge Benzaquen por su excelente guía, apoyo y disponibilidad permanente que permitió hacer realidad nuestra tesis. Agradecer también a nuestra promoción, con quienes desde el primer día supimos cultivar una relación indescriptible que nos llevó a ser hoy, grandes amigos, cualidad que junto con el ejemplo de nuestra alma mater CENTRUM, nos permitirá liderar nuestras vidas, nuestro País y finalmente transmitir todo lo aprendido, dejando una herencia valiosa a nuestros seguidores.

Resumen Ejecutivo

La globalización en que vive y desenvuelve la sociedad ha permitido que estas tengan acceso a más información y conocimiento, gocen de mayores beneficios en todo nivel y sean más críticas en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se les brinda (De Cárdenas & Jiménez ,2007). Asimismo, el sector financiero peruano también se ha visto impactado por consumidores que han actualizado e incrementado sus expectativas y requerimientos a la hora de realizar algún tipo de transacción (Lizarzaburu, 2016). En ese sentido, la importancia de la investigación radica en conocer el nivel de calidad en las empresas del sector financiero en una coyuntura de crisis sanitaria; y explicar si existe diferencias significativas entre las empresas que cuentan con ISO 9001 y aquellas que no.

La investigación es de tipo descriptivo y explicativo. Descriptivo dado que se recolecta, procesa y presenta información sobre el nivel de calidad en las empresas del sector financiero; y explicativo porque se analiza, discute y sustenta si existe correlación entre el nivel de calidad y la presencia de la certificación ISO 9001. El enfoque de la investigación es cuantitativo y el diseño es transeccional; debido a que se recolectó la información sin manipular ninguna variable y en un momento único.

El instrumento utilizado es un cuestionario TQM diseñado por Benzaquen (2013) en función a los nueve elementos que menciona su investigación: (a) Liderazgo, (b) Planeamiento de la Calidad, (c) Auditoría y Evaluación de la Calidad, (d) Diseño de Productos, (e) Gestión de la Calidad de los Proveedores, (f) Control y Mejoramiento de Procesos, (g) Educación y Entrenamiento, (h) Círculos de Calidad y (i) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. Adicionalmente se utilizó un cuestionario de 20 preguntas para conocer el nivel de preparación para afrontar la crisis del COVID-19. La población seleccionada fueron las 16 instituciones de los subsectores banca múltiple y banca estatal; los cuales representan el 90% del total de activos del sector financiero.

Se concluye que para el sector de banca múltiple y estatal existe diferencia significativa entre las empresas que cuentan con SGC y las que no, en cuatro factores; los cuales son: Liderazgo (X1), Planeamiento de la calidad (X2), Gestión de la calidad del proveedor (X5) y Educación y entrenamiento (X7). Esta ventaja se atribuye a que la acreditación de la ISO 9001:2015 tiene requisitos directamente relacionados a estos factores que no son necesariamente regulatorios para el sector. Por el lado contrario, se observa que no hay diferencia significativa para cinco de los factores; los cuales son: Auditoría y evaluación de la calidad (X3), Diseño de producto (X4), Control y mejoramiento de proceso (X6), Círculo de calidad (X8) y Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9). La paridad de los resultados en estos factores se atribuye principalmente a dos motivos: (a) son aspectos evaluados y supervisados también por el ente regulador del sector financiero, SBS y (b) dentro del sector, las iniciativas de transformación digital e inclusión financiera están en crecimiento, lo cual impulsa a todas las entidades a hacer más eficientes sus procesos y reforzar su enfoque hacia el cliente.

Abstract

The globalization in which society lives and develops has allowed them to have access to more information and knowledge, enjoy greater benefits at all levels and be more critical in terms of the quality of the products and services that are offered to them (De Cárdenas & Jiménez, 2007). Likewise, the Peruvian financial sector has also been impacted by consumers who have updated and increased their expectations and requirements when carrying out some type of transaction (Lizarzaburu, 2016). In that sense, the importance of research lies in knowing the level of quality in companies in the financial sector in a situation of health crisis; and explain if there are significant differences between companies that have QMS with ISO 9001 and those that have their own systems.

The research is descriptive and explanatory. Descriptive given that information is collected, processed and presented on the level of quality in companies in the financial sector; and explanatory because it is analyzed, discussed and supported if there is a correlation between the level of quality and the presence of the ISO 9001 certification. The focus of the research is quantitative and the design is transectional; because the information was collected without manipulating any variable and in a single moment.

The instrument used is a TQM questionnaire designed by Benzaquen (2013) based on the nine elements mentioned in his research: Leadership (X1), (b) Quality Planning, (c) Quality Audit and Evaluation, (d) Product Design, (e) Supplier Quality Management, (f) Process Control and Improvement, (g) Education and Training, (h) Quality Circles and (i) Focus on Customer Satisfaction. In addition, a questionnaire of 20 questions was asked to know the level of preparation to face the COVID-19 crisis. The selected population were the 16 institutions of the multiple banking and state banking subsectors; which represent 90% of the total assets of the financial sector.

It is concluded that for the multiple and state banking sector there is a significant difference between the companies that have a QMS and those that do not, in four factors; which are: Leadership (X1), Quality Planning (X2), Supplier Quality Management (X5) and Education and Training (X7). This advantage is attributed to the fact that the accreditation of ISO 9001: 2015 has requirements directly related to these factors that are not necessarily regulatory for the sector. On the contrary, it is observed that there is no significant difference for five of the factors; which are: Quality audit and evaluation (X3), Product design (X4), Process control and improvement (X6), Quality circle (X8) and Focus on customer satisfaction (X9). The parity of the results in these factors is mainly attributed to two reasons:

- (a) they are aspects evaluated and supervised also by the financial sector regulator, SBS and
- (b) within the sector, the digital transformation and financial inclusion initiatives are in growth, which encourages all entities to streamline their processes and strengthen their focus on the customer.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Abstract	vi
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivos.....	4
1.3.2 Preguntas de investigación	5
1.3.3 Hipótesis	7
1.4 Importancia de la Investigación.....	10
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	11
1.6 Limitaciones	12
1.7 Delimitaciones	12
Capítulo II: Calidad del País	14
2.1 Calidad en la Región.....	14
2.2 Calidad en el Perú.....	15
2.3 Calidad en el Sector Financiero	17
Capítulo III: Análisis del Sector (AMOFHIT)	19
3.1 Administración y Gerencia	20
3.2 Marketing y Ventas.....	22

3.3 Operaciones y Logística	24
3.4 Finanzas y Contabilidad	26
3.5 Recursos Humanos	28
3.6 Sistemas de Información y Comunicaciones	29
3.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo	31
3.8 Afectación del COVID-19 en el Sector Financiero	33
Capítulo IV: Revisión de Literatura	40
4.1 Calidad	40
4.2 Administración de la Calidad Total (TQM)	40
4.3 Instrumentos para medir la calidad	44
4.3.1 Modelo SERVPERF	44
4.3.2 Modelo SERVQUAL	46
4.3.3 Modelo de los Nueve Factores de TQM.....	47
4.4 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)	52
Capítulo V: Metodología de la Investigación	58
5.1 Diseño de la Investigación.....	58
5.2 Población y Selección de la Muestra	59
5.3 Procedimiento de Recolección de Datos	61
5.4 Instrumento	61
5.5 Análisis e Interpretación de Datos	62
5.6 Validez y Confiabilidad	62
Capítulo VI: Discusión de Resultados	65
6.1 Test de Confiabilidad.....	65
6.2 Descriptivo de la Muestra	66
6.3 Prueba de Hipótesis	69

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	82
7.1 Conclusiones	82
7.2 Recomendaciones	85
7.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas	87
Referencias.....	88
Apéndice A: Instrumento de la Investigación	105
Apéndice B: Cuestionario COVID-19	106
Apéndice C: Resultados de Cuestionario por cada Banca Múltiple y Banca Estatal de la Muestra.....	107
Apéndice D: Resultados de Cuestionario por cada Banca Múltiple y Banca Estatal de la Muestra.....	108

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Componentes del estado de situación financiera de la banca múltiple y estatal al 30 de junio para los períodos 2015 y 2020</i>	27
Tabla 2.	<i>Componentes del estado de ganancias y pérdidas de la banca múltiple y estatal al 30 de junio para los períodos 2015 y 2020</i>	28
Tabla 3.	<i>Criterios del modelo SERVPERF</i>	45
Tabla 4.	<i>Variables del cuestionario SERVPERF</i>	46
Tabla 5.	<i>Variables del cuestionario SERVQUAL</i>	47
Tabla 6.	<i>Ranking de entidades financieras del sector banca múltiple y banca estatal del Perú por participación de activos y encuestas realizadas en la investigación</i>	60
Tabla 7.	<i>Número de encuestas realizadas y participación de activos por entidad financiera</i>	60
Tabla 8.	<i>Enunciados del instrumento agrupados por los nueve factores de la calidad para la banca múltiple y estatal</i>	63
Tabla 9.	<i>Resultados de alfa de Cronbach</i>	65
Tabla 10.	<i>Descripción general del total de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y estatal del Perú que participaron en el presente estudio</i> ..	67
Tabla 11.	<i>Descripción de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú con SGC</i>	67
Tabla 12.	<i>Descripción de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú sin SGC</i>	68
Tabla 13.	<i>Resultados de Ryan-Joiner (Shapiro-Wilk)</i>	69
Tabla 14.	<i>Resultados de U de Mann-Whitney</i>	70
Tabla 15.	<i>Análisis descriptivo y puntaje promedio por variable entre las entidades que cuentan con SGC y las que no</i>	71

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Cobertura de liquidez de la banca múltiple a marzo del 2020.	20
<i>Figura 2.</i>	Provisiones requeridas y adicionales de la banca múltiple.	21
<i>Figura 3.</i>	Capital mínimo legal y adicional de la banca múltiple.	22
<i>Figura 4.</i>	Indicadores anualizados de rentabilidad de la banca múltiple.	22
<i>Figura 5.</i>	Cantidad de deudores (% de la PEA).	23
<i>Figura 6.</i>	Participación de cantidad de agencias de banca múltiple y estatal al 31 de diciembre de 2019.	25
<i>Figura 7.</i>	Participación de cantidad de cajeros automáticos de banca múltiple y estatal.	26
<i>Figura 8.</i>	Cobertura de liquidez de la banca múltiple en etapa COVID-19 a julio del 2020.	34
<i>Figura 9.</i>	Provisiones requeridas y adicionales de la banca múltiple en etapa COVID-19.	35
<i>Figura 10.</i>	Capital mínimo legal y adicional de la banca múltiple en etapa COVID-19.	35
<i>Figura 11.</i>	Indicadores anualizados de rentabilidad de la banca múltiple en etapa COVID-19.	36
<i>Figura 12.</i>	Mapa de la revisión de literatura para la calidad en la empresa de banca múltiple y estatal del sector financiero del Perú.	41
<i>Figura 13.</i>	Pirámide TQM.	43
<i>Figura 14.</i>	Mejora continua.	44
<i>Figura 15.</i>	Modelo de nueve factores de TQM en la empresa.	48
<i>Figura 16.</i>	Modelo EFQM de excelencia.	55

<i>Figura 17.</i> Nivel de cumplimiento general de los nueve factores de éxito de TQM en entidades de banca de múltiple y estatal del Perú encuestadas con y sin SGC.....	68
<i>Figura 18.</i> Comparación de los nueve factores TQM según Benzaquen y Convers (2015) en empresas del sector financiero subsectores de banca múltiple y estatal.	72
<i>Figura 19.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Liderazgo (X1).	73
<i>Figura 20.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Planeamiento de la calidad (X2).....	74
<i>Figura 21.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor auditoría y evaluación de la calidad (X3).....	75
<i>Figura 22.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor de Diseño del producto (X4).	76
<i>Figura 23.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor de Gestión y calidad del proveedor (X5).	77
<i>Figura 24.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Control y mejoramiento de procesos (X6).....	78
<i>Figura 25.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Educación y entrenamiento (X7).....	79
<i>Figura 26.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Círculos de calidad (X8).....	80
<i>Figura 27.</i> Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9).	81

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Como es sabido la identidad social se ha vuelto mucho más compleja y se ha incrementado la sensibilidad y percepción que, “desde diferentes grupos sociales se le da al hecho de consumir y a los efectos sociales y culturales buscados en las prácticas mismas de consumo” (Alonso, 2007a, p. 18). Es por ello que:

En este aspecto el consumo nacional ... ha tendido a sustituirse por el de la articulación de nuevos estilos de vida y consumos distintivos a nivel mundial, representando un conjunto de normas adquisitivas diferenciadas que han venido a crear un nuevo modelo de consumo global ... unificado, individualizado y diferenciado. (Alonso, 2007b, p. 37)

De este modo y de acuerdo con De Cárdenas y Jiménez (2007), la globalización en que vive y se desenvuelve la sociedad ha permitido que estas tengan acceso a más información y conocimiento, gocen de mayores beneficios en todo nivel y sean más críticas en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se les brinda, incrementando así su gestión del conocimiento.

Además, se debe tener presente que la globalización económica no es propensa a causar crisis financieras, pero sí puede propagarla y afectar a los eslabones más débiles de la economía mundial, siendo la debilidad de los sistemas financieros locales el verdadero causante de tal resultado (Rubio, 2005). En ese sentido, el sector financiero peruano también se ha visto influenciado por la globalización y eso lo saben bien los consumidores de este sector que desde hace un tiempo han actualizado e incrementado sus expectativas y requerimientos a la hora de realizar algún tipo de transacción (Lizarzaburu, 2016).

Por eso, al igual que otros sectores, el financiero ha adaptado y mejorado sus procesos para seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes y continuar acompañando y dando

soporte al crecimiento del país. Así, Benzaquen (2014) indica que muchas organizaciones han optado por incrementar la calidad en sus operaciones mediante la estrategia de TQM con el fin de alinearse a los parámetros globales, incrementar su nivel de servicio y rentabilidad, satisfacer y fidelizar a sus clientes y mantener o incrementar su participación en el mercado. Al respecto, Deming (1982/1989) plantea que TQM, permitirá gestionar la mejora continua en todo tipo de empresas asegurando la eficacia de cada proceso y la satisfacción del cliente. Por tanto, la importancia de TQM como estrategia de gestión radica en que permitirá integrar la calidad a todos los procesos de la organización generando que estos cumplan con los estándares internacionales y además poder ser evaluados constantemente mediante sus nueve factores de éxito de la calidad total determinando así el nivel de calidad de las instituciones (Benzaquen, 2018). Estos nueve factores son: (a) liderazgo, (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 y (i) enfoque de la satisfacción al cliente.

La relación existente entre la implementación de SGC ISO 9001 y la calidad de los servicios quedó plasmada en diversos estudios previos. Lizarzaburu (2016) indica que el SGC ISO 9001 genera un incremento en el nivel de satisfacción de los clientes. Por su parte Domínguez, Mariscal, Vera y Riera (2019) concluyen que dentro de las razones que argumentan la decisión de la alta dirección de las organizaciones para implementar un SGC ISO 9001 está el poder analizar las variables críticas de la calidad para entender las necesidades de los clientes logrando así que cada actividad a realizar en la organización sea en función del valor agregado para el cliente como consecuencia natural del incremento del nivel de calidad de las operaciones y actividades, y que el resultado es mucho mejor si en el proceso de implementación y toma de decisiones se involucra a todo el personal. En este sentido, Benzaquen (2013) presentó una investigación en la cual evalúa las diferencias en el

nivel de calidad de las empresas peruanas con SGC ISO 9001 y las que no la implementan. La determinación se hizo en base a los nueve factores de éxito de TQM ya detallados anteriormente. Como resultado de esta evaluación, Benzaquen (2013) confirmó que las empresas peruanas con SGC ISO 9001 tenían un mejor desempeño de calidad que aquellas que no poseían la certificación. Sin embargo, Á. R. Martínez y Martínez (2004) refutan estas aseveraciones indicando que la implementación del SGC ISO 9001 no genera una mejora del nivel de calidad y que por el contrario podría limitar el accionar correcto de TQM y, por ende, la satisfacción del cliente.

Por tanto, y ante esta incertidumbre encontrada, el presente estudio busca probar si la implementación del SGC ISO 9001 permitirá a las instituciones financieras evaluadas incrementar el nivel de buenas prácticas de calidad en sus distintas áreas y, por consiguiente, el nivel de satisfacción de sus clientes, basándose para esto en la evaluación de los nueve factores de éxito de TQM. Finalmente, este estudio de investigación cobra mayor relevancia en vista que a la fecha no existe otro similar que mida el nivel de calidad de las entidades financieras en el Perú incluyendo el impacto sufrido por el COVID-19.

1.2 Definición del Problema

Los cambios generados por la globalización hacen imperante que los sectores modifiquen sus directrices con el objetivo de incrementar el nivel de calidad en sus operaciones y brindar así un mayor nivel de satisfacción a los nuevos requerimientos de sus clientes (De Cárdenas y Jiménez, 2007). Por ende, resulta importante determinar el nivel actual de la calidad en el sector financiero peruano, esto como punto de partida para realizar futuras mejoras en las entidades y así puedan seguir acompañando el crecimiento del país. Por tanto y debido a que en la actualidad se ignora el nivel de buenas prácticas de calidad en las entidades financieras y el verdadero impacto de la implementación de un SGC ISO 9001 en la satisfacción al cliente, es que resulta importante poder obtener esta información.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivos

El objetivo general es determinar la existencia o no de diferencias significativas en los nueve factores de éxito de TQM, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un sistema de gestión de calidad (SGC) y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.

Los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor liderazgo, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
2. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor planeamiento de la calidad, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
3. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor auditoría y evaluación de la calidad, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
4. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor diseño de producto, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
5. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor gestión de la calidad del proveedor, de acuerdo al instrumento propuesto por

- Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
6. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor control y mejoramiento del proceso, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
 7. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor entrenamiento y educación, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
 8. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor círculos de calidad, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.
 9. Identificar si existen diferencias significativas o no en el nivel de cumplimiento del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC y aquellas que no; así como, explicar las razones de las diferencias.

1.3.2 Preguntas de investigación

La pregunta de investigación general es la siguiente: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en los nueve factores de éxito de TQM en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

Las siguientes preguntas de investigación fueron formuladas en base a los nueve factores de éxito de TQM propuesto por Benzaquen (2018):

P1: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de liderazgo en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P2: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P3: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y evaluación de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P4: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P5: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P6: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P7: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en

comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P8: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

P9: ¿Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018)?

1.3.3 Hipótesis

La hipótesis general es la siguiente:

H0: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en los nueve factores de éxito de TQM en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H1: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en los nueve factores de éxito de TQM en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

Las siguientes hipótesis fueron formuladas en base a los nueve factores de éxito de TQM propuesto por Benzaquen (2018):

H0-1: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de liderazgo en

comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-1: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de liderazgo en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-2: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-2: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de planeamiento de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-3: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y evaluación de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-3: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de auditoría y evaluación de la calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-4: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto

en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-4: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de diseño del producto en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-5: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-5: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de gestión de la calidad del proveedor en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-6: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-6: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de control y mejoramiento del proceso en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-7: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de educación y

entrenamiento en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-7: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de educación y entrenamiento en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-8: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-8: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de círculos de calidad en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

H0-9: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC no tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

HI-9: Las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en el factor de enfoque hacia la satisfacción del cliente en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018).

1.4 Importancia de la Investigación

En vista que el sector financiero cumple un rol fundamental en el desarrollo del país canalizando los fondos desde el ahorro hasta la inversión en la capacidad productiva de las

economías, y además brinda soporte a los sectores encargados de inyectar vitalidad a esta, es que resulta de suma importancia evaluar su accionar (Barth, Nolle, Root y Yago, 2001).

Ante esto, lo primero es tener claro que el éxito de una organización no solamente está determinado por los recursos con los que cuenta sino también por la gestión de la información a la que tiene acceso. Es por ello que la gestión de la calidad orientada al cliente supone una oportunidad para mejorar la posición competitiva de las entidades financieras (Lizarzaburu, 2016). En base a estas ideas la presente investigación cobra importancia ya que las entidades financieras en estudio podrán tener conocimiento acerca del nivel de calidad en su sector y de los beneficios que brinda la implementación del SGC ISO 9001, pudiendo de este modo evaluar, comparar y determinar su accionar dentro del sector para establecer así las mejoras necesarias a implementar satisfaciendo de este modo los requerimientos de los clientes cada vez más exigentes.

Además, el presente estudio será de importancia para el poder ejecutivo pues podrá identificar el comportamiento de las entidades financieras evaluadas dentro de la estructura de la globalización, marcando así lineamientos a seguir a partir de la legislación y regulación específicas para el sector, asegurando de esta forma que dichas entidades continúen acompañando el desarrollo de la economía del país.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de naturaleza cuantitativa apoyándose para tal fin en la encuesta basada en los nueve factores de éxito de TQM elaborada por Benzaquen (2018) como instrumento de estudio. Además, se añadió 20 preguntas respecto del estado de preparación para afrontar la crisis del COVID-19, con lo cual la encuesta quedó conformada por 66 preguntas. Este instrumento hace uso de la escala de Likert para medir el nivel de cumplimiento de estos factores, obteniéndose como resultado datos numéricos.

Además, tiene un alcance tanto descriptivo como explicativo. Será descriptivo ya que se podrá describir a detalle las variables de estudio, es decir los nueve factores de éxito de TQM, mediante la información recabada con el instrumento de investigación además de libros, revistas especializadas y tesis. Por otro parte, el hecho de poder responder a la hipótesis y preguntas de investigación, en base a la información recopilada le otorgan a la investigación el carácter explicativo.

Finalmente, la investigación tiene un diseño transeccional, pues esta se desarrolla en un periodo de tiempo establecido.

1.6 Limitaciones

La presente investigación encontró como limitación el acceso a la información de las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú, es decir, se encontró dificultades para obtener respuestas a la encuesta de calidad; así como, la referida al estado de preparación para afrontar la crisis del COVID-19, requisitos necesarios para dilucidar las preguntas de investigación planteadas, esto debido a la emergencia sanitaria que se vive en el país. Así, las entidades Citibank e ICBC no contestaron a las encuestas. Finalmente, se debe mencionar que las preguntas son de percepción, por lo que existe un riesgo de sesgo por parte de los participantes.

1.7 Delimitaciones

La presente investigación se realizó para la banca múltiple y banca estatal del Perú según la estructura de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), mediante la cual se obtuvo una población de 16 entidades financieras. Sin embargo, dos de estas entidades no fueron consideradas para este estudio pues no se obtuvo respuesta de su parte. Por esta razón, se optó por un muestreo por conveniencia. Asimismo, la investigación se realizó en la ciudad de Lima y en el segundo semestre del 2020, siendo estas nuestras delimitaciones a nivel geográfico y temporal, respectivamente. Adicionalmente, se implementó como requisito el

cargo de los participantes de las entidades financieras a los cuales se les envió la encuesta, siendo estos los gerentes y jefes de área. Además, se indica que, en el planteamiento de objetivos, preguntas de investigación, hipótesis, discusión de resultados y conclusiones, se debe entender que una entidad con SGC es una entidad que cuenta con la certificación ISO 9001; así como cuando se haga referencia a un *grupo*, se debe entender que se refiere a las entidades financiera que cuentan con SGC y aquellas que no.



Capítulo II: Calidad del País

2.1 Calidad en la Región

El concepto de calidad, el cual se entiende como el conjunto de características que permiten satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes (Juran y Gryna, 1951/1993, como se citó en la Escuela Europea de Excelencia, 2016), está muy arraigado en las empresas a nivel mundial. Además, es bien sabido que existe una marcada diferencia entre las instituciones del continente Asiático y Americano. Dicha diferencia se ve acrecentada si se analiza el tema de calidad respecto de la certificación ISO 9001, la cual es dentro de toda la familia ISO, la más representativa. Esta diferencia tiene su asidero debido a que el concepto de calidad y la consiguiente certificación ISO 9001 en Asia tiene una tendencia y comportamiento ascendente mientras que América muestra un comportamiento lineal y muy poco representativo (Escuela Europea de Excelencia, 2017). Asimismo, y continuando con la tendencia de disparidad se sabe que, dentro de la región Sudamérica, existe también una gran diferencia entre los países en cuanto al nivel de implementación del concepto de la calidad y su certificación en las instituciones. Esta aseveración queda plasmada en un estudio realizado por la Organización Internacional de Normalización (ISO, 2019), donde se indica que Brasil tiene un amplio y marcado dominio en el tema al abarcar el 42% del total de certificaciones en gestión de la calidad ISO 9001 generadas en la región al 2019, lo cual resulta siendo lógico debido al alto desarrollo industrial que ha mostrado en las últimas décadas. En segundo lugar, se ubica Colombia con un 24% y en tercer lugar Argentina con un importante 15% del total de certificaciones otorgadas en Sudamérica, cerrando así este grupo de los países con mayor implementación del concepto de calidad mediante la ISO 9001.

Lamentablemente y como uno de los actores antagónicos, se tiene al Perú, el cual se encuentra en las últimas posiciones dentro de los países de la región respecto del tema de implementación de calidad y certificación ISO 9001, lo cual también está dentro de lo esperado debido al bajo nivel de desarrollo industrial que se realiza en el país, alcanzando

solo el 0.04% del total de certificaciones para esta región para el mismo periodo analizado. En igual grado relativo y decreciente se encuentran países como Chile, Ecuador, Uruguay, Bolivia, Paraguay, Venezuela, Surinam y Guyana (ISO, 2019).

Con esto se puede concluir que aún en la actualidad, en la región Sudamérica, resta margen para seguir trabajando respecto del concepto de calidad en las empresas.

2.2 Calidad en el Perú

Tal como lo explica el estudio realizado por Benzaquen y Convers (2015), la práctica de la gestión de la calidad toma vital relevancia en el Perú al final de la década de los años 80's lo que genera la creación del Comité de Gestión de la Calidad (CGC). Sin embargo, a la par también se dio inicio a la informalidad, mediante la fabricación y propagación de productos de menor calidad en todo el Perú como respuesta a la apertura del comercio internacional y la saturación de productos extranjeros económicos, pero de baja calidad (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2006).

Además, en el mismo estudio realizado por Benzaquen y Convers (2015), se indica que las certificaciones ISO en el Perú empezaron en la década de los años 90' siendo implementadas inicialmente por las grandes entidades para posteriormente darle paso a las de envergadura pequeña y mediana. Pino (2008) sostiene que las grandes empresas en el Perú son las que buscan la implementación de la metodología del TQM, ya que tienen los recursos necesarios y la cultura para adoptar sus herramientas y técnicas. Cabe destacar que según la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR, 2011), se menciona que, por parte de la realidad del Perú, la normativa vigente carece de valor a nivel internacional en temas de calidad, ya que más del 20% de estas normas, no aplican al estándar internacional. Sumado a esto, de acuerdo a la agenda de competitividad, no se ha logrado el objetivo planteado de desarrollo de un sistema nacional de calidad unificado, que promueva la retroalimentación y motive a las empresas a certificarse, adoptando sistemas integrales de

gestión de la calidad (Consejo Nacional de la Competitividad [CNC], 2012). Según ISO (2018), en el Perú se tienen 1,350 certificaciones ISO 9001, lo cual representa un incremento del 96% a nivel nacional con respecto a década anterior. Pese a este incremento, de acuerdo a la información del Instituto Nacional de Calidad (INACAL, 2016), solo el 1% de las empresas formales en el Perú cuentan con certificación ISO.

En el mismo sentido, en el 2014, el Gobierno aprobó el proyecto de Ley para la creación del Sistema Nacional de Calidad (SNC) mediante un decreto supremo que además aprobó la Política Nacional para la Calidad. El SNC tiene como objetivos: (a) integrar las políticas de calidad sectoriales; (b) orientar las actividades de normalización, acreditación, metrología y evaluación de la conformidad, de acuerdo a la normativa internacional, (c) promover el desarrollo de una cultura de calidad y (d) promover la certificación de normas de calidad (INACAL, s.f.-a).

Este sistema está conformado por: (a) el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), (b) el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) y sus comités técnicos permanentes y (c) las entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad (INACAL, s.f.-a).

Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL). El Consejo Nacional para la Calidad es el órgano de coordinación de asuntos para la calidad, y está conformado por representantes de los sectores público y privado. Entre sus funciones está realizar seguimiento a la implementación de la Política Nacional para la Calidad y promover que las políticas de calidad sectoriales estén en el marco de la Política Nacional para la Calidad; así como, promover consensos en materia de calidad (INACAL, s.f.-a).

Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Es un organismo público técnico especializado que tiene la misión de “Desarrollar los servicios de la Infraestructura de la Calidad y promover su uso por las entidades públicas, privadas y la academia; de manera confiable, accesible y con competencia técnica” (INACAL, s.f.-b, párr. 2). Entre sus

funciones se encuentra conducir el SNC, elaborar la propuesta de la Política Nacional de Calidad así como, gestionar, monitorear su implementación, administrar y gestionar la normalización, la metrología y la acreditación, coordinar con los diferentes actores la atención de necesidades en torno a la calidad (INACAL, s.f.-b).

2.3 Calidad en el Sector Financiero

Para poder identificar el vínculo de las entidades financieras con la calidad, se remitió a la definición según González (2000), quien indica que las entidades financieras deben priorizar la calidad en el servicio para poder competir y destacar en el mercado global. Cuando las entidades financieras desarrollan la habilidad de definir, medir y alcanzar la calidad cumpliendo con las expectativas de sus clientes, podrán mantener una fuerte ventaja competitiva, lo que permitirá incrementar la rentabilidad.

De acuerdo a los cambios en la década de los años 90's, tal como lo mencionan Ferro, López y Rodríguez (1995), ha sido necesario que los productos que oferta este sector se incrementen y no solo en variedad; sino también en calidad, ya que, ante el aumento de la competencia, el cliente ha adquirido mayor conocimiento y desea mayor flexibilidad tanto en plazos como en características del producto. La implementación de la ISO 9001 cobra relevancia en este escenario, al lograr la estandarización de los procesos y documentación, bajo el soporte de la alta gerencia, con el fin de crear una cultura organizacional que valore los procesos establecidos, como factores claves para el éxito. Un caso exitoso de implementación de ISO 9001 en el sector financiero es el Banco de Desarrollo de la India, el cual se convirtió en la primera entidad financiera que obtuvo la certificación ISO 9001:2000 y que a pesar que lo hizo sólo para la sección de operaciones en el extranjero, ayudó a la entidad a documentar sus procesos y satisfacer a sus clientes, creando una ventaja competitiva (Pathak, 2009).

Por otro lado, en el Perú, un problema latente del sector financiero es el grado de cobertura a nivel nacional, ya que solo se cuenta con agencias bancarias en el 44% de los

distritos del país. Asimismo, existe alejamiento del sector financiero con respecto a los pequeños y microempresarios (“Los Desafíos de la Inclusión,” 2016).



Capítulo III: Análisis del Sector (AMOFHIT)

En este capítulo se desarrolla el análisis interno de la banca múltiple y banca estatal en el Perú. Para tal fin se hizo uso de la matriz AMOFHIT, la cual busca identificar las fortalezas y las debilidades del sector en particular, debido a que el objetivo primordial en una organización es poder encontrar sus competencias distintivas y utilizarlas como ventajas frente a sus competidores, otorgándole de esta forma fortalezas difíciles de igualar. Asimismo, debe ser capaz de identificar sus debilidades para elaborar estrategias que le permitan convertirlas en fortalezas (D'Alessio, 2008).

Es por estas razones que la matriz AMOFHIT cobra vital relevancia a la hora de buscar comprender el funcionamiento de los grupos del sector financiero seleccionado. Incluye dentro de su estructura de análisis las áreas de: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación y (g) tecnología e investigación y desarrollo, las cuales se analizan a continuación.

Además, cabe señalar que, desde el 16 de marzo del 2020, el Perú fue declarado en estado de emergencia sanitaria debido al COVID-19, no obstante, el sector financiero fue considerado como actividad esencial; por lo cual no detuvo sus operaciones. Por tanto, y con el fin de describir el comportamiento de las entidades de banca múltiple y banca estatal durante este período se utilizó una encuesta de 20 preguntas a través de una escala de cinco opciones: 1: no he pensado tenerlo, 2: no tengo, 3: en proceso, 4: tengo, 5: lo tengo antes de la cuarentena. La información relevante obtenida de esta encuesta también forma parte del análisis AMOFHIT, y los resultados obtenidos se interpretaron de esta manera: (a) los puntajes menores a 2 quieren decir que las entidades financieras no han implementado dicha acción o protocolo contra el COVID-19, (b) los puntajes alrededor de 3 quieren decir que las medidas se encuentra en proceso de implementación y (c) los puntajes mayores a 4 quieren

decir que la entidad ha contemplado la medida o protocolo mencionado incluso antes de la ocurrencia del COVID-19.

3.1 Administración y Gerencia

El área de administración y gerencia tiene como función llevar a cabo procesos estratégicos dentro de la organización con el fin de otorgarle mayores beneficios, siendo esta responsabilidad la que hace que esta área cobre relevancia, idea que concuerda con lo opinado por D'Alessio (2008) quien indica que la gerencia y su administración es la principal generadora de las crisis en las organizaciones. Además, “un sistema de regulación y supervisión de alta calidad es fundamental para lograr una mayor inclusión financiera con estabilidad en el sistema financiero” (Sahay et al., 2015, como se citó en la SBS, s.f., párr. 2).

En este sentido, el accionar de la administración y gerencia de estas entidades se ve reflejado en diversos informes estadísticos. Así, la SBS (2020a) indica que la banca múltiple cuenta con un grado de liquidez superior a los mínimos requeridos por regulación tanto para moneda nacional como para extranjera a marzo del 2020, alcanzando así un 132% y 158% respectivamente. En la Figura 1 se muestra el ratio de cobertura de liquidez en términos porcentuales de la banca múltiple a marzo del 2020.

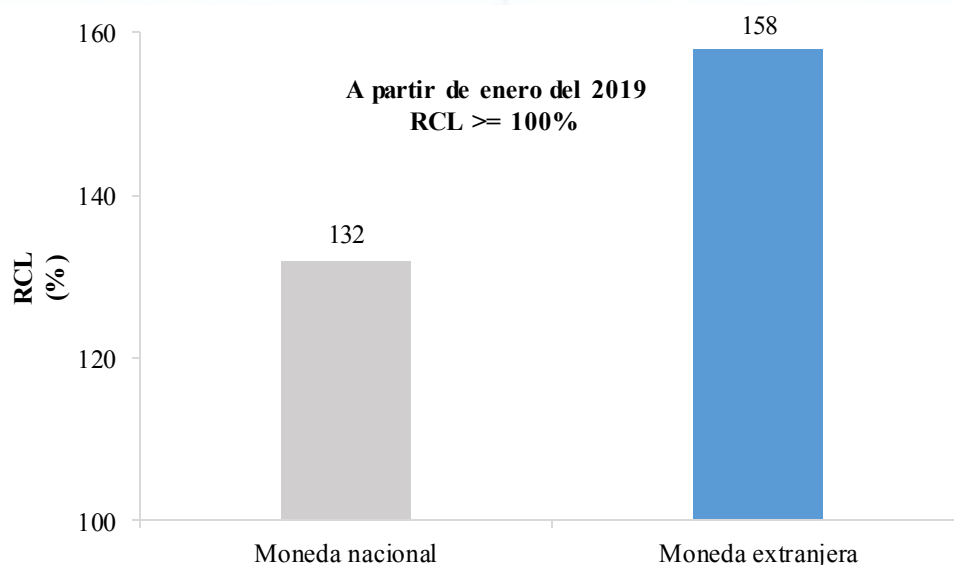


Figura 1. Cobertura de liquidez de la banca múltiple a marzo del 2020. RCL = Ratio de cobertura de liquidez. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Marzo de 2020* (p. 12), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a. Lima, Perú: Autor.

En cuanto a la morosidad respecto de los créditos, el índice de la banca múltiple alcanza solo un 2.53% en promedio a marzo del 2020, lo que indica que la calidad de la cartera es buena en general. Por otro lado, se observa también que este grupo particular del sector financiero cuenta con provisiones adicionales de S/2,700 millones a los exigidos por ley para cubrir futuros deterioros en la cartera para el mismo periodo, observándose además que este valor se ha venido incrementando con el devenir de los años (SBS, 2020a). En la Figura 2 se muestra las provisiones adicionales de la banca múltiple, así como su incremento en los últimos años.

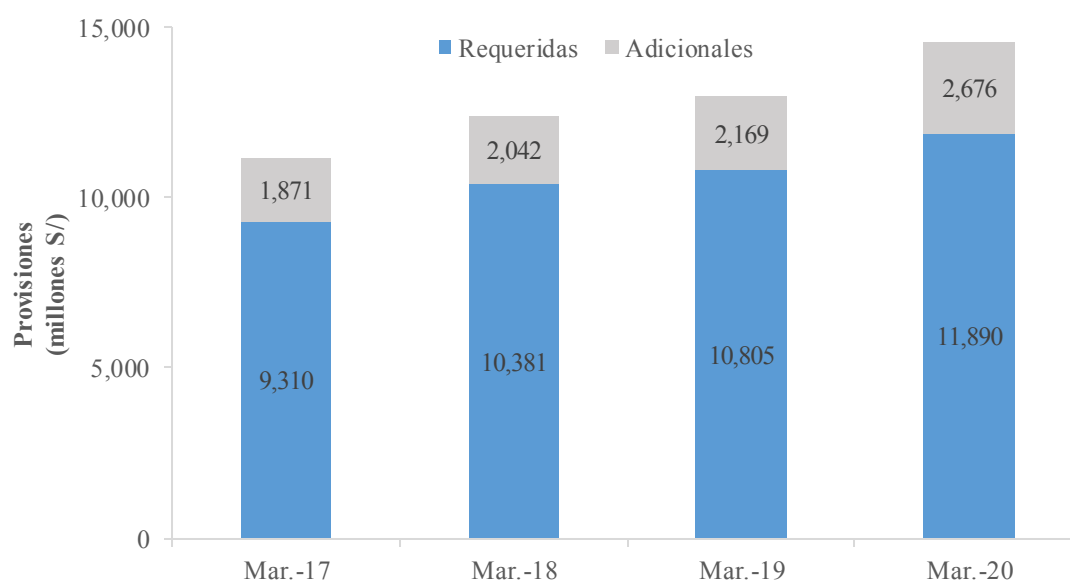


Figura 2. Provisiones requeridas y adicionales de la banca múltiple. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Marzo de 2020* (p. 14), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a. Lima, Perú: Autor.

Además, se indica que la banca múltiple cuenta con aproximadamente S/16,800 millones de capital adicional a lo exigido por ley para afrontar potenciales contingencias, indicándose además que este monto ha venido creciendo desde el año 2017 (SBS, 2020a). En la Figura 3 se muestra el capital adicional de la banca múltiple y su incremento a través de los años.

Finalmente, y como parte de la evaluación de la administración y gerencia, se indica que la rentabilidad de la banca múltiple se elevó de febrero del 2019 a febrero del 2020

incrementado su rentabilidad para el accionista (ROE, por sus siglas en inglés) de 18.26% a 18.31% y el retorno sobre los activos (ROA, por sus siglas en inglés) de 2.21% a 2.25%. En la Figura 4 se muestra el incremento de la rentabilidad ROE y ROA para la banca múltiple.

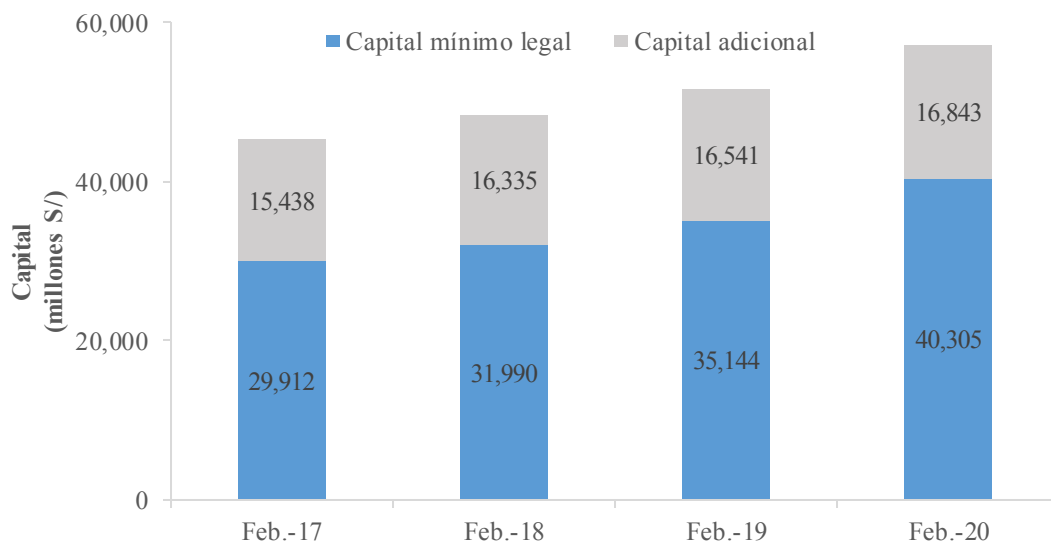


Figura 3. Capital mínimo legal y adicional de la banca múltiple. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Marzo de 2020* (p. 15), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a. Lima, Perú: Autor.

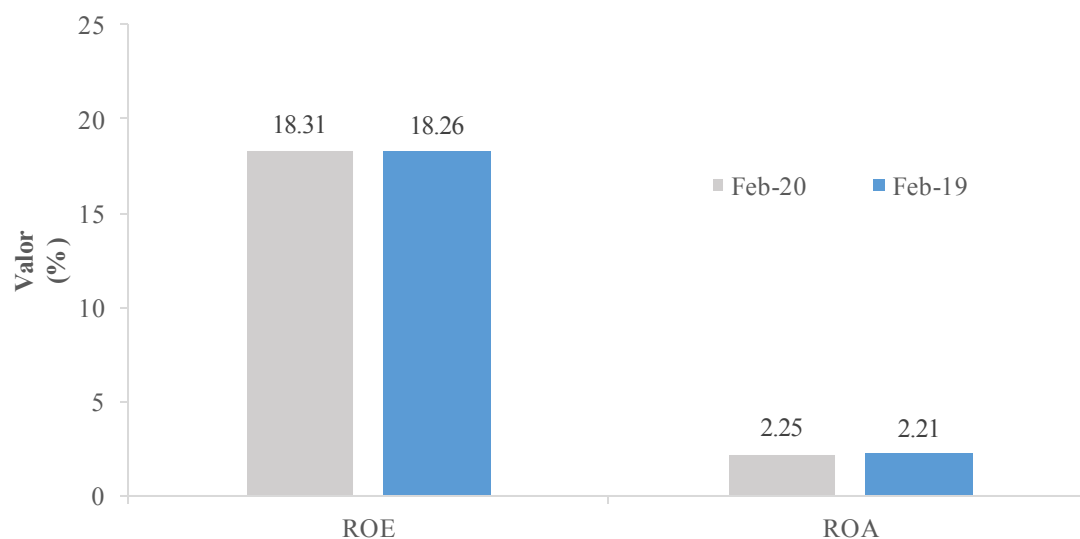


Figura 4. Indicadores anualizados de rentabilidad de la banca múltiple. ROE = Rentabilidad para el accionista; ROA = Retorno sobre los activos. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Marzo de 2020* (p. 16), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020a. Lima, Perú: Autor.

3.2 Marketing y Ventas

Esta área tiene por fin el determinar y satisfacer las necesidades de los clientes, valiéndose para esto de investigaciones que permitan lanzar al mercado productos y servicios

en base a dichos requerimientos, captando de esta forma más clientes e incrementando la participación de las entidades del sector financiero en el mercado. Sin embargo, la poca participación de estas entidades como canalizadoras de ahorros hacia las personas o empresas que lo necesitan dejan constancia que el trabajo desarrollo por esta área no es la óptima. Así se tiene que de los 18 millones de peruanos que conforman la población económicamente activa (PEA) en el país al año 2019, solo el 41% utiliza el sistema financiero, motivo por el cual estas cifras se convierten en una oportunidad de crecimiento para el sector y una necesidad de mayor inclusión demandada por el ciudadano económicamente activo (SBS, 2019). Esta idea se plasma en la Figura 5 donde se indica el bajo crecimiento porcentual de la participación del sector financiero en los últimos cinco años.

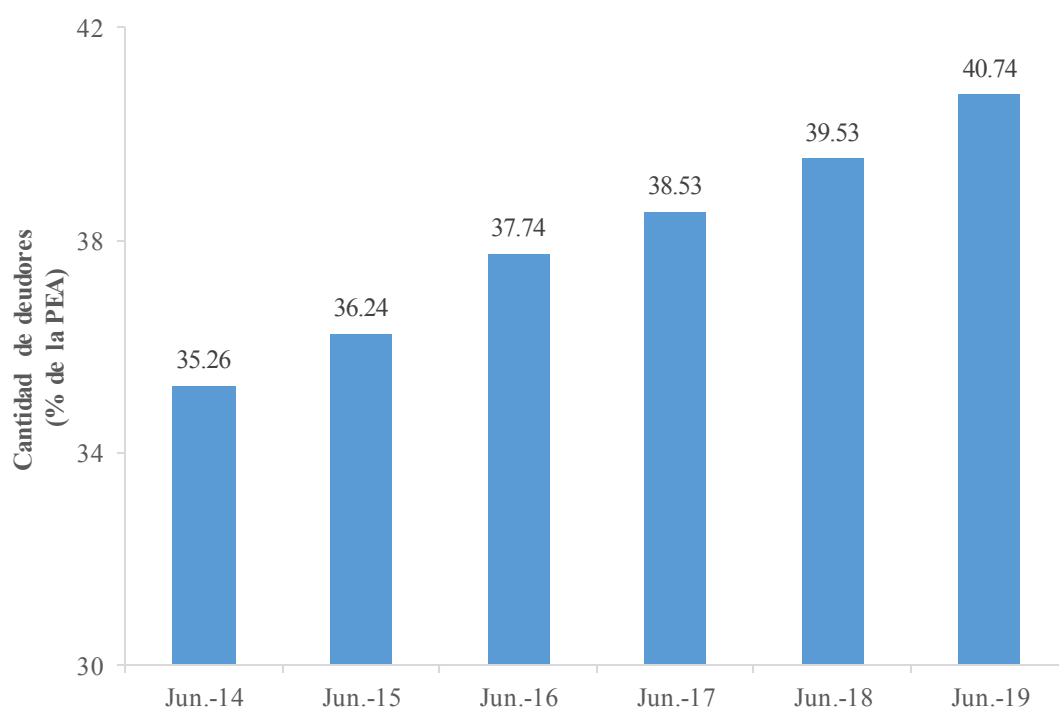


Figura 5. Cantidad de deudores (% de la PEA). PEA = Población económicamente activa. Tomado de *Perú: Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones de Junio* (p. 17), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019. Lima, Perú: Autor.

Asimismo, si se realiza un desagregado para las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal y se les realiza un análisis de penetración en los departamentos que conforman el Perú, se observa que el menor índice de participación bancaria relacionado a

créditos corresponde a Huancavelica con solo un 11.40% del total de la población adulta, seguido de Loreto con un 16.54%. Además, si el análisis se hace en base a la participación bancaria relacionado a la tenencia de cuentas, se observa que el departamento de Apurímac tiene el menor índice con solo 17.86% de su población adulta seguido por Madre de Dios con 25.26%, mientras que el otro extremo está representado por el departamento de Lima en donde el 50.5% de su población adulta tiene participación bancaria relacionado a créditos y un 45.72% en el tema de tenencia de cuentas (SBS, 2019). Sin embargo, en ambos extremos es notoria la baja participación de la población en el sistema bancario, esto debido a que estas entidades no han desarrollado de forma adecuada canales y productos que atiendan las necesidades de esta población. Por tanto y como se mencionó anteriormente, este crecimiento aún es insuficiente pues menos del 50% de la PEA forma parte del sistema financiero peruano.

3.3 Operaciones y Logística

Las entidades de banca múltiple y banca estatal tienen en la *intermediación* una característica básica que las vuelve parte del sistema bancario, es decir, reciben fondos de agentes económicos con la promesa de una retribución adicional llamada tasa de interés pasiva sobre la devolución de dichos depósitos para posteriormente trasladarlos a terceras personas naturales o jurídicas con la perspectiva de recibir un pago adicional llamado tasa de interés activa junto con la devolución del fondo (Villanueva, 2006). Para lograr estas operaciones, las entidades de banca múltiple y banca estatal cuentan a nivel nacional con una red de agencias bancarias, cajeros automáticos, agentes afiliados, portales web y aplicaciones. Así, entre las principales entidades que más agencias poseen figuran el Banco de la Nación (BN) y el Banco de Crédito del Perú (BCP). En la Figura 6 se muestra la participación, en términos porcentuales, de cada una de las entidades de banca múltiple y banca estatal en base al número de agencias.

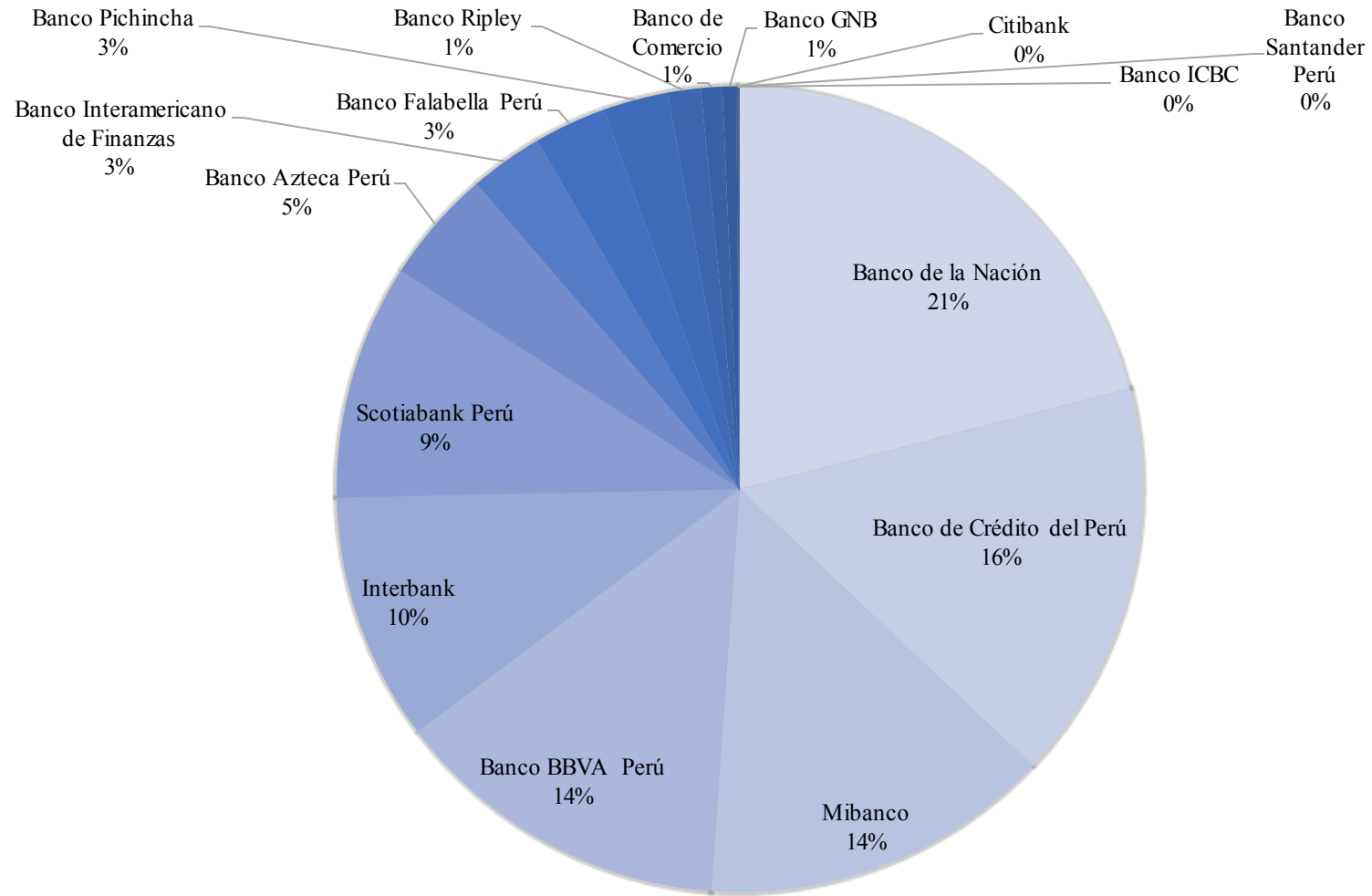


Figura 6. Participación de cantidad de agencias de banca múltiple y estatal al 31 de diciembre de 2019. Adaptado de *Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias al 31 de Diciembre de 2019*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020b, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-2303-di2019.XLS>; y de *Depósitos y Créditos por Oficina del Banco de la Nación y Agrobanco al 31 de Diciembre de 2019*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020c, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-5215-di2019.XLS>

Además, según Rocca (2017), para lograr atender las 24 horas del día y los 365 días del año, las entidades de banca múltiple y banca estatal optaron por el uso del cajero automático. En ese sentido, la primera de estas máquinas fue instalada en el año 1981 por el Banco Continental para posteriormente expandirse al resto de entidades de este subsector. En la Figura 7 se muestra la participación, en términos porcentuales, de cada una de las entidades de banca múltiple y banca estatal en base al número de cajeros automáticos.

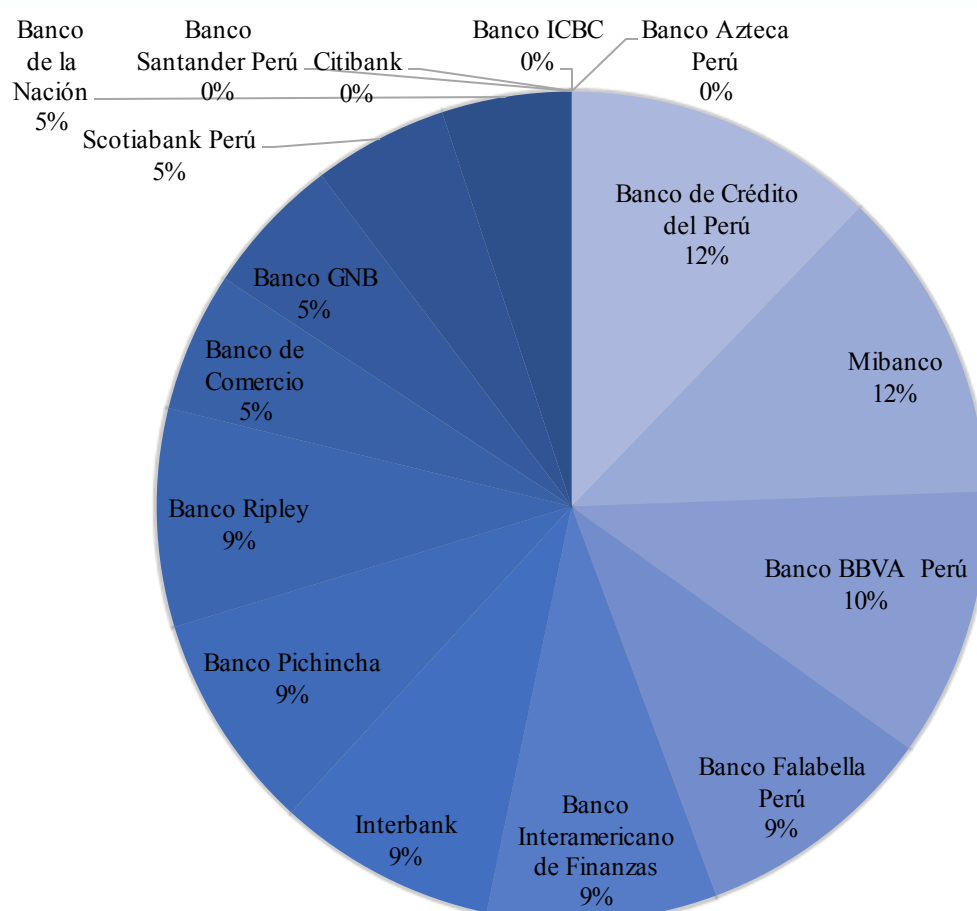


Figura 7. Participación de cantidad de cajeros automáticos de banca múltiple y estatal. Información al 31 de diciembre de 2019. Adaptado de *Cajeros Corresponsales y Automáticos al 31 de Diciembre de 2019 de Banca Múltiple*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020d, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-2364-di2019.XLS>; y de *Cajeros Automáticos y Corresponsales al 31 de Diciembre de 2019 de Entidades Estatales*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020e, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-5216-di2019.XLS>

3.4 Finanzas y Contabilidad

Como se mencionó anteriormente, la banca múltiple y banca estatal tiene como característica la *intermediación*, es decir la capacidad de realizar transferencias de dinero a

terceras personas naturales o jurídicas, requiriendo para tal fin contar con activos que le permitan cubrir dichas operaciones, generando así un margen de ganancia, los cuales al igual que la variación de saldos y utilidades netas podrán ser analizados mediante indicadores financieros como el estado de ganancias y pérdidas o el estado de situación financiera. En la Tabla 1 se muestra la variación de los componentes del estado de situación financiera para el periodo 2015-2020.

Tabla 1

Componentes del estado de situación financiera de la banca múltiple y estatal al 30 de junio para los períodos 2015 y 2020

Componente	Valor (millones S/)		Variación (%)
	2015	2020	
Inversiones netas	33,825	68,964	-21
Créditos netos	210,010	311,048	-5
Depósitos	5,380	8,427	-41
Total de activo	348,489	526,216	35
Total de pasivo	315,472	471,485	36
Total de patrimonio	33,018	54,731	22

Nota. Adaptado de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015a, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-2201-jn2015.XLS>; de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco de la Nación al 30 de Junio de 2015*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-5102-jn2015.XLS>; de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Banca Múltiple al 30 de Junio de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020f, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-2201-jn2020.XLS>; y de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco de la Nación al 30 de Junio de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020g, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-5102-jn2020.XLS>

En la Tabla 1 se observa que existió un incremento del 57% en depósitos en el primer semestre del año 2020 respecto al similar del 2015, lo cual se puede atribuir a la reducción de los ingresos promedio de la población a causa de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19. En la Tabla 2 se muestra la variación de los componentes del estado de ganancias y pérdidas para el periodo 2015-2020. Además, se muestra que a pesar de que existió un incremento en los ingresos financieros del 17%, los mayores gastos operativos terminaron impactando en la utilidad neta, la cual tuvo una reducción del 38%.

Tabla 2

Componentes del estado de ganancias y pérdidas de la banca múltiple y estatal al 30 de junio para los períodos 2015 y 2020

Componente	Valor (millones s/)		Variación (%)
	2015	2020	
Ingresos financieros	14,342	16,764	17
Gastos financieros	3,586	3,968	11
Margen operacional neto	10,583	9,893	-7
Utilidad neta	4,035	2,517	-38

Nota. Adaptado de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015a, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-2201-jn2015.XLS>; de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco de la Nación al 30 de Junio de 2015*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-5102-jn2015.XLS>; de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas de Banca Múltiple al 30 de Junio de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020f, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-2201-jn2020.XLS>; y de *Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas del Banco de la Nación al 30 de Junio de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020g, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-5102-jn2020.XLS>

3.5 Recursos Humanos

Para diciembre del 2018, 134,762 trabajadores estuvieron dedicados a la actividad de intermediación financiera en el sector privado (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2019).

De acuerdo al MTPE (2018) si se toma como base octubre del 2010, el número de trabajadores en empresas formales privadas con más de 50 trabajadores ha tenido un incremento sostenido en la subrama de establecimientos financieros hasta diciembre del 2019. En noviembre del 2015, el incremento fue de 32%, lo cual fue causado por el aumento de las transacciones bancarias, solicitudes de créditos, y afiliación a planes de seguro, lo que generó el incremento de contrataciones de cajeros, analistas de riesgo, ejecutivos de cobranza, promotores y corredores de seguros (“Empleo Formal”, 2016). Asimismo, para diciembre del 2019, el índice de crecimiento fue de 43% (MTPE, 2018).

El sector financiero tiene ligeramente mayor participación femenina. De acuerdo al *Boletín de Estadísticas Ocupacionales No 2* del primer trimestre del 2007 elaborado por MTPE (2007), el 51% de los trabajadores del subsector establecimientos financieros y

seguros son mujeres; lo cual fue reforzado por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), entidad que sostiene que la participación femenina en el sector es 51.9%; no obstante, con respecto a los cargos gerenciales, la participación masculina es de 64.4% (“ASBANC: El 52% de Empleos,” 2016).

Con respecto a la banca estatal, el personal del Banco de la Nación ascendió a 4,714 trabajadores al cierre del año 2018; de los cuales, el 69% labora en la red de agencias a nivel nacional. Las modalidades de trabajo son: plazo indeterminado, plazo determinado, incorporaciones por mandato judicial y tiempo parcial; siendo la más predominante (por encima del 85% de participación) el contrato a plazo indeterminado (Banco de la Nación, 2019).

Asimismo, durante el año 2018, el Banco de la Nación (2019) ofreció cursos de capacitación al 99% de sus colaboradores y ha incorporado algunas iniciativas orientadas a mejorar su satisfacción, tales como: campañas preventivas de salud, pausas activas y convenios educativos. El resultado del índice de satisfacción laboral en el 2018 fue de 77%.

Cabe señalar que, desde mayo del 2014, este sector cuenta con la Federación de Trabajadores Bancarios y Afines de Perú (FETBANF), creada con el fin de velar por los derechos de los trabajadores del sector finanzas (UNI Global Union, 2014).

3.6 Sistemas de Información y Comunicaciones

“Los servicios de información estadística son de dos tipos: regulatoria y del negocio” (ASBANC, 2019, p. 64). La SBS (2020h) es el organismo responsable de centralizar la información de supervisión de cada entidad en aspectos relacionados al gobierno corporativo, gestión de riesgos, procesos contables, sistemas de información y tecnología, gestión legal, conducta de mercado; entre otros.

En relación a los sistemas de información y comunicaciones en el sector financiero se distinguen dos dimensiones: (a) los sistemas de información entre las entidades financieras y (b) los sistemas de información y comunicación hacia los usuarios.

Con respecto a sistemas de información entre entidades financieras; asociaciones como ASBANC (s.f.-a) han implementado algunas plataformas para interconectar a entidades financieras, proveedores de servicio e incluso clientes; tales como: BANCARED y facilitador transaccional de recaudación (FTR). Asimismo, Enrique Medina, *head of transformation and data* de BBVA Perú, señaló que existen tres factores que han beneficiado en mayor medida la transformación en su empresa: (a) la conversión de datos en información, para lo cual cuentan con una única plataforma llamada Datio, (b) creación de un sistema colaborativo con las empresas *fintech* y (c) concepción de las oficinas actuales como centros de asesorías para ofrecer una mejor experiencia a los clientes (Castillo, 2020).

En relación a la infraestructura y los canales de comunicación adecuados para que los ciudadanos tengan acceso y puedan hacer uso de los productos financieros; en el Perú todavía existen bajos niveles de acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de la población, en relación a otros países de la región (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019). En adición a ello, la *Encuesta Nacional de Medición de las Capacidades Financieras 2014* evidenció que un gran número de peruanos carecen de conocimientos, comportamiento y actitudes para administrar sus finanzas de manera adecuada (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019).

Para atender esta problemática, en julio del 2019, se aprobó la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF); la cual define cinco objetivos prioritarios (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019):

1. Generar una mayor confianza de todos los segmentos de la población en el sistema financiero.
2. Contar con una oferta de servicios financieros suficiente y adecuada a las necesidades de la población.
3. Mitigar las fricciones en el funcionamiento del mercado.

4. Desarrollar infraestructura de telecomunicaciones y plataformas digitales para incrementar la cobertura de servicios financieros.
5. Fortalecer los mecanismos de articulación de esfuerzos institucionales

Asimismo, entidades como el Banco de la Nación (2019), cuentan con un Programa de Bancarización y Educación Financiera a través del cual se realizan operativos de inclusión financiera. Dichos operativos consisten en llegar a distritos o centros poblados; por vía aérea, fluvial o terrestre, donde no existe acceso a banca privada; con el objetivo de brindar servicios bancarios y ofrecer capacitación a los pobladores en el uso de banca celular.

3.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo

El empleo de tecnología en el sector financiero mejora la eficiencia en los procesos, genera ahorro de tiempo, brinda mayor disponibilidad y transparencia de la información, mejora el empleo de recursos, entre otros (Castillo, 2020). En este sentido, los beneficios serán mayores en la medida que las entidades financieras apuesten por tecnología e innovación; y el Gobierno promueva la inclusión financiera y el surgimiento de un entorno financiero confiable y seguro para la población en general (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019).

Un factor que está acelerando la adopción de nuevas tecnologías en el sector es la aparición de las empresas *FinTech*. El sector *FinTech* es el conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas asociadas (e.g., computación en la nube, *big data*, redes sociales, entre otros) para ofrecer servicios financieros a entidades y consumidores. Algunas de las principales operaciones en las que intervienen estas empresas son: pagos y transferencias, préstamos, educación financiera, banca online y autenticación (Rojas, 2016).

Citi GPS (como se citó en Rojas, 2016) plantea que la alianza entre entidades financieras y *FinTech* puede ser beneficiosa para ambas partes:

Los bancos necesitan las nuevas tecnologías, así como las habilidades técnicas y el talento que no tienen para operar en el mundo digital. En especial necesitan del espíritu emprendedor, la rapidez y la agilidad de las empresas *FinTech* para poder reinventarse. Por su parte, las empresas *FinTech* necesitan la base de consumidores, el capital, la liquidez, la experiencia regulatoria y de manejo de riesgos, así como las licencias de los bancos para escalar el negocio. (p. 34)

Por otro lado, un ejemplo de iniciativa en el campo tecnológico es el programa Ninja lanzado en el 2016 por el banco BBVA, el cual está dirigido a sus trabajadores para que puedan adquirir conocimientos y habilidades tecnológicas, tales como: *blockchain*, *big data* y *machine learning* (BBVA, 2020). En el mismo sentido, en el año 2015, el BCP (2020) creó el *Centro de InnovaCXion*, como parte de las iniciativas hacia la transformación; la cual ha sido entendida en esta organización en un amplio alcance que cambiará el negocio y modelo operativo. Durante el año 2019, los canales digitales del banco (banca móvil y banca por internet) han aumentado en 50% el número de usuario.

Por su lado, el Banco de la Nación (2019) también ha implementado iniciativas camino a la transformación digital como: banca celular, plataformas tecnológicas y multired virtual. La banca celular ha permitido la reducción de uso de efectivo; la tecnología utilizada es *Unstructured Supplementary Service Data* (USSD), la cual permite que esta herramienta esté disponible en equipos de toda gama y sin necesidad de conexión a internet. *Págalo.pe* es la plataforma digital desarrollada por el Banco de la Nación en el 2017 y permite realizar pagos de tasas de diferentes entidades públicas como Poder Judicial, Migraciones, Registro Nacional de Entidad y Estado Civil (RENIEC); entre otros.

Asimismo, el Gobierno ha planteado como parte del *Plan Nacional de Competitividad y Productividad 2019-2030*, las siguientes medidas (Consejo Nacional de Competitividad y Formalización, 2019):

1. Prorrogar el plazo de vigencia de la Ley 30309; la cual permite brindar un beneficio tributario a las empresas que realicen gastos en Investigación & Desarrollo (I+D).
2. Desarrollo de un marco regulatorio dinámico y flexible para la industria *FinTech*, para permitir su expansión a nuevos segmentos y brindar protección al usuario final.

Asimismo, en la PNIF se ha identificado como una de las causas principales a la problemática de inclusión financiera, la insuficiente infraestructura que restringe la cobertura de servicios. Al respecto, la inclusión financiera digital representa una gran oportunidad de llegar a bajo costo y de manera segura a persona en zonas remotas; debido a que existe una gran penetración de telefonía móvil (en 91.3% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular); sin embargo, no es el caso del acceso a internet (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019). En el 2019, en Lima Metropolitana la población usuaria de internet representó 77.7%, mientras que, en el resto del ámbito urbano representó 59.1% y en el ámbito rural, 19.7%. En ese sentido, el logro planteado en la PNIF es incrementar el porcentaje de centros poblados con cobertura del servicio de internet a 52%, según el INEI (como se citó en Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019).

3.8 Afectación del COVID-19 en el Sector Financiero

En esta sección se describe la afectación del COVID-19 en cada una de las áreas del análisis AMOFHIT.

Administración y gerencia. El desempeño de la administración y gerencia respecto de cómo afronta el tema del COVID-19, se puede observar en el último informe elaborado por la SBS (2020), que la banca múltiple al cierre del mes de julio continúa presentando un ratio de cobertura de liquidez (%) superior a los mínimos requeridos por regulación tanto para moneda nacional como para extranjera, alcanzando así un 154% y 219% respectivamente, pese a que la exigencia de tener un 100% como mínimo de ratio de cobertura de liquidez quedó suspendida desde el Estado de Emergencia. En la Figura 8 se muestra el ratio de

cobertura de liquidez en términos porcentuales de la banca múltiple a julio del 2020, en pleno periodo del COVID-19.

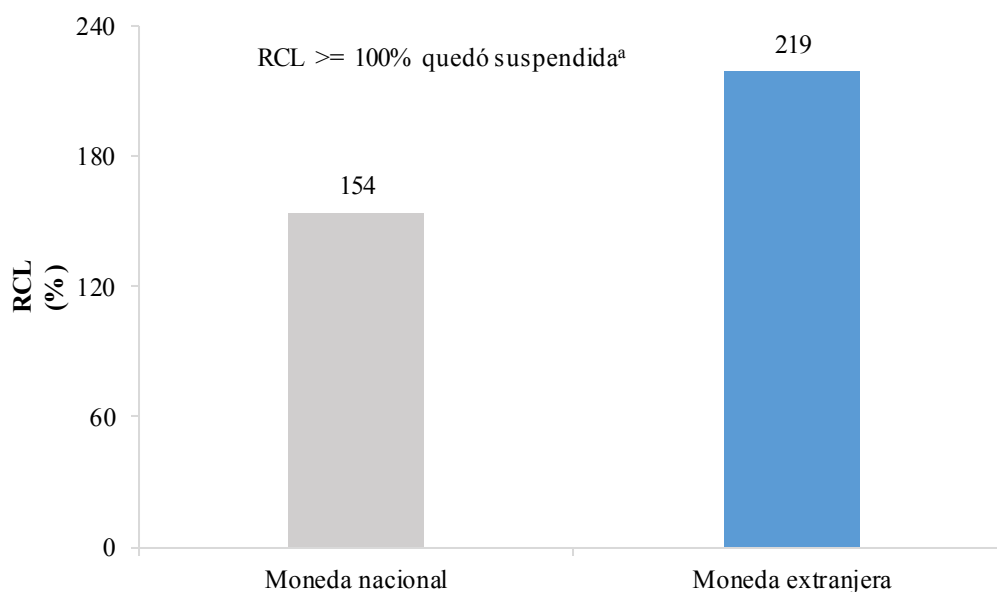


Figura 8. Cobertura de liquidez de la banca múltiple en etapa COVID-19 a julio del 2020.

^a A partir del 16 de marzo del 2020, debido al estado de emergencia, la exigencia del RCL \geq 100% quedó suspendida. RCL = Ratio de cobertura de liquidez. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Julio de 2020* (p. 12), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020i. Lima, Perú: Autor.

En el mismo informe y en cuanto a la morosidad respecto de los créditos en épocas de COVID-19, el índice de la banca múltiple sufrió un pequeño incremento de 0.49% desde marzo del 2020, alcanzado un valor total de 3.02% respecto del total de créditos otorgados a julio del 2020, lo que indica nuevamente que la calidad de la cartera es, en general, buena. A su vez, también se observa que este grupo particular del sector financiero incrementó sus provisiones adicionales a los exigidos por ley a casi S/5,900 millones para cubrir futuros deterioros en la cartera a julio del 2020, observándose además que este valor continúa con la tendencia incremental de los últimos años. En la Figura 9 se muestra las provisiones adicionales de la banca múltiple, así como su incremento en los últimos años a julio del 2020, en pleno periodo del COVID-19.

Además, el informe en mención indica también que la banca múltiple, a junio del 2020 y en pleno periodo del COVID-19, poseía un capital adicional de alrededor de S/19,600

millones sobre lo exigido por la ley para afrontar potenciales contingencias, continuando así con la tendencia creciente que se ha venido mostrando desde el año 2017. En la Figura 10 se muestra el capital adicional de la banca múltiple a junio del 2020, en periodo de COVID-19 y su incremento a través de los años.

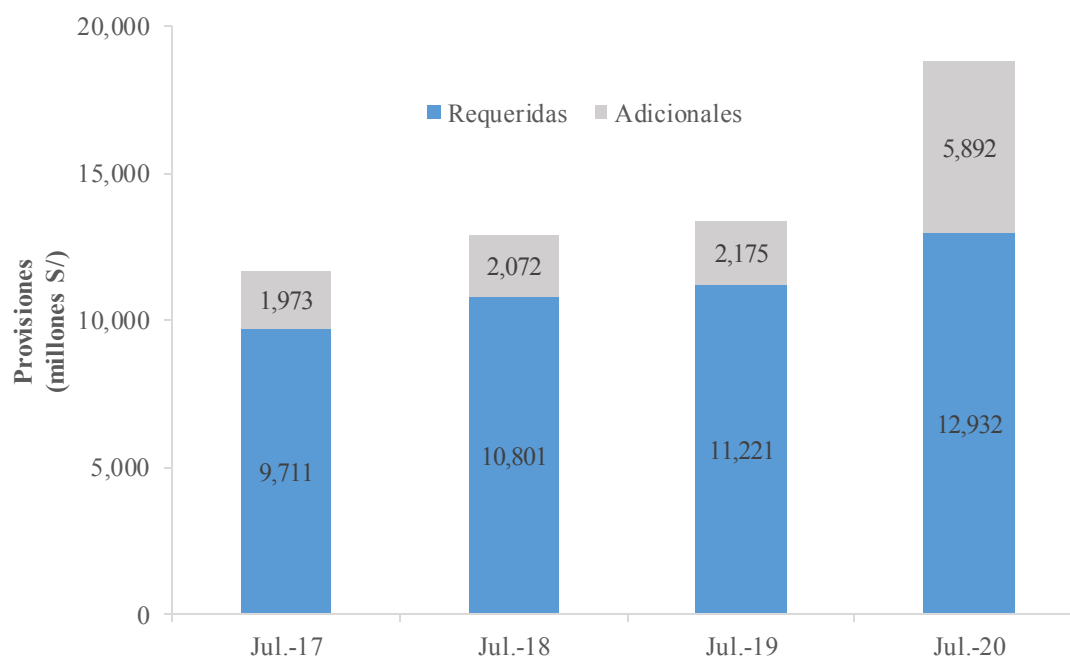


Figura 9. Provisiones requeridas y adicionales de la banca múltiple en etapa COVID-19. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Julio de 2020* (p. 14), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020i. Lima, Perú: Autor.

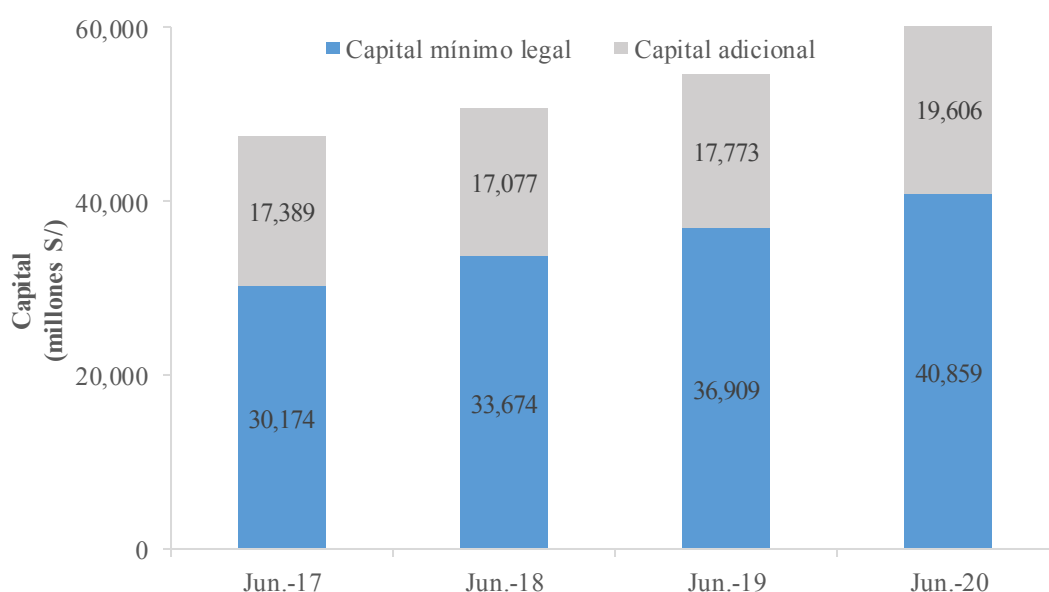


Figura 10. Capital mínimo legal y adicional de la banca múltiple en etapa COVID-19. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Julio de 2020* (p. 15), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020i. Lima, Perú: Autor.

Finalmente, y como parte de la evaluación del desempeño de la administración y gerencia respecto de cómo afronta el tema del COVID-19, el mismo informe de la SBS (2020) indica que la rentabilidad de la banca múltiple en plena etapa de COVID-19 disminuyó de julio del 2019 a julio del 2020 reduciendo su ROE de 18.82% a 11.20% y el ROA de 2.29% a 1.34%, sin embargo, estos valores aún continúan siendo favorables. En la Figura 11 se muestra la variación de la rentabilidad ROE y ROA para la banca múltiple a julio del 2020, en periodo de COVID-19

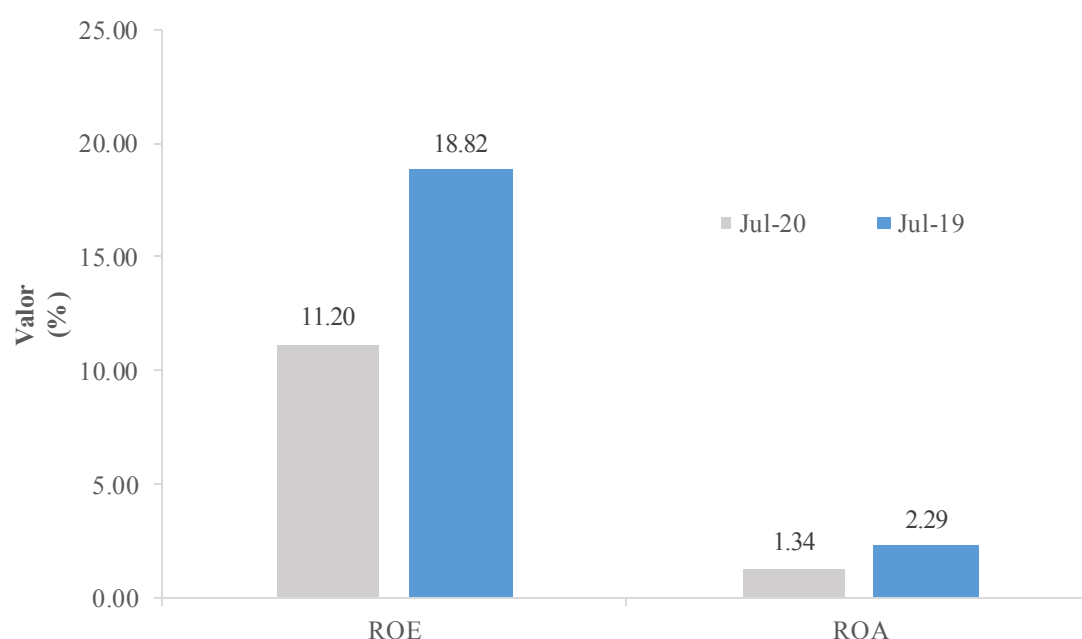


Figura 11. Indicadores anualizados de rentabilidad de la banca múltiple en etapa COVID-19. ROE = Rentabilidad para el accionista; ROA = Retorno sobre los activos. Tomado de *Sistema Financiero Peruano a Julio de 2020* (p. 16), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020i. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, en la encuesta realizada sobre el grado de preparación frente al COVID-19, para las preguntas sobre implementación de gestión de riesgos para la seguridad y salud en el trabajo, gestión de riesgos para la calidad y gestión de riesgos de continuidad del negocio, se obtuvo los puntajes de 4.52, 4.45 y 4.42 respectivamente, lo cual quiere decir que las entidades han logrado desarrollar los sistemas de gestión mencionados. En base a los resultados obtenidos y teniendo en cuenta que la gerencia es la encargada de definir las políticas de calidad, se puede inferir que su accionar ha sido proactivo y oportuno.

Marketing y ventas. De lo observado en el quehacer diario, se puede inferir que las políticas y estrategias implementadas de forma particular para el tema de operaciones presenciales no son las mejores, pues en los medios masivos de difusión, entiéndase medios televisivos, radiales, periodísticos y redes sociales no se resalta y explota el tema de la inocuidad, seguridad y tranquilidad que ahora se le otorga y con mayor énfasis al cliente para que este continúe realizando sus operaciones de forma presencial si así lo desea, lo cual además, ha generado que los créditos hipotecarios y de consumo registren una disminución en sus cifras, llegando incluso a intensificar las ofertas para la compra de estos tipos de créditos a junio del 2020 (Alva, 2020). Además, el correcto uso de esta estrategia permitiría a las entidades de banca múltiple y banca estatal captar nuevos usuarios, restando de este modo participación en el sector financiero a las entidades competidoras.

Operaciones y logística. En la encuesta realizada sobre el grado de preparación frente al COVID-19, se obtuvo resultado general el puntaje de 4.04, lo cual indica que las entidades cuentan, implementan y utilizan los protocolos establecidos y recomendados para el tratamiento y mitigación de efectos contraproducentes ocasionados por el virus. Así, temas como (a) protocolos para el reinicio de operaciones, (b) políticas de distanciamiento, (c) aislamiento de personal sospechoso, (d) reinserción de colaboradores recuperados y dados de alta, (e) plan comunicacional, capacitación y uso de periódicos murales para COVID-19, (f) capacitación y entrega para el uso de mascarillas, (g) instrucciones para la nueva y correcta forma de lavado de manos y calzado y (h) existencia de equipos de limpieza para lavado y desinfección corporal de los colaboradores que ingresan al recinto, fueron considerados por la administración y gerencia para continuar operando.

En el Apéndice D se observa los resultados cada una de las 33 encuestas COVID -19 realizadas.

Finanzas y contabilidad. En la Tabla 1 se observó que en los resultados financieros del mes de junio 2020 existió una disminución del 41% en los depósitos respecto al similar

del 2015, lo cual se puede atribuir a la reducción de los ingresos promedio de la población a causa de la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19.

Recursos humanos. En el segundo trimestre del año la población ocupada del país alcanzó los 10 millones 272 mil 400 personas, cifra menor en -39.6% (-6 millones 720 mil personas) en relación con el igual trimestre del año anterior. Sin embargo, la reducción varía de acuerdo a la rama de actividad. Para el sector servicios, en el cual se incluye a las entidades financieras, la reducción de empleos fue de 56.6% (INEI, 2020a). Asimismo, en este período del año, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana se situó en S/1,542.7, lo cual significó una disminución de 9.4% (S/159.1) en relación al trimestre anterior; para el sector servicios, la disminución fue 2.7% (S/48.8) (INEI, 2020b).

Con respecto a la encuesta realizada a entidades de banca múltiple y banca estatal acerca de las acciones implementadas para hacer frente a la crisis de COVID-19, el 91% manifestó haber brindado capacitaciones en este tema; mientras que, el 3% se encuentra en proceso de implementarlas. Asimismo, en cuanto a procedimiento de higiene y protección, 91% de las entidades manifestaron haber brindado capacitaciones en uso de mascarillas, 97% brindó instrucciones de lavado de manos y 97% ha entregado mascarillas a sus trabajadores.

Sistema de información y comunicaciones. Con respecto al contexto vivido durante el estado de emergencia sanitaria, el 100% de las entidades encuestadas manifiestan que tener implementado un plan comunicacional para el COVID-19; de los cuales el 9% ya contaba con un plan para estos fines antes de la crisis. En el mismo sentido, 82% de las entidades manifiesta tener un periódico mural de difusión de temas COVID-19, 9% de las entidades se encuentra desarrollándolo y sólo 9% no lo tiene.

Tecnología e Investigación y desarrollo. Debido a la emergencia sanitaria en el Perú ocasionada por la COVID-19, Fernando Eguluz, primer ejecutivo de BBVA Perú, manifiesta que los temas digitales y la inclusión financiera continúan siendo los retos principales

(Martínez, 2020). Uno de los principales proyectos es la activación de cuentas de manera 100% digital, para lo cual se hace uso de tecnología de reconocimiento facial desde la cámara de su teléfono. Asimismo, la banca por internet y móvil son el medio sugerido durante la emergencia sanitaria (Bessette, 2020).



Capítulo IV: Revisión de Literatura

Al contar con diversas investigaciones y estudios relacionados al tema de calidad, se ha dividido el presente capítulo de la siguiente manera: (a) calidad, (b) administración de la calidad total (TQM), (c) instrumentos para medir la calidad y finalmente (d) sistema de gestión de calidad (SGC); como se muestra en la Figura 12.

4.1 Calidad

El concepto de calidad ha tenido una evolución significativa a través del tiempo. Según la norma de calidad ISO 9000:2005, la calidad es entendida como el “grado en el que un conjunto de características ... inherentes cumple con los requisitos” (ISO, 2005, sección 3.1.1). Asimismo, la ISO (2015) mediante la norma internacional ISO 9001:2015, tiene como objetivo brindar las directrices para que las organizaciones cumplan con los requerimientos de los clientes; además, les permite reducir errores e incrementar la productividad, así como, acceder a nuevos mercados a nivel internacional.

Según R. Hoyer y Hoyer (2001), las estrategias y herramientas para el aseguramiento de la calidad han cambiado a través de los años, sin embargo, tienen un mismo fin, la satisfacción de los clientes.

Adicionalmente, los llamados “gurús de la calidad”: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Joseph M. Juran, Shigeo Shingo y Peter M. Senge han dado una base teórico-metodológico para las organizaciones desde la perspectiva de la calidad (Chaparro, Álvarez y Cruz, 2019).

Finalmente, D'Alessio (2008) menciona que la calidad debe enfocarse en los sistemas, específicamente en analizar la forma en que se elaboran los productos y/o servicios y no necesariamente en el resultado.

4.2 Administración de la Calidad Total (TQM)

Dahlgaard, Khanji y Kristensen (1997) clasifican la evolución histórica de la administración de la calidad en cuatro categorías: (a) inspección de calidad, (b) control de calidad, (c) garantía de la calidad y (d) gestión de la calidad total.

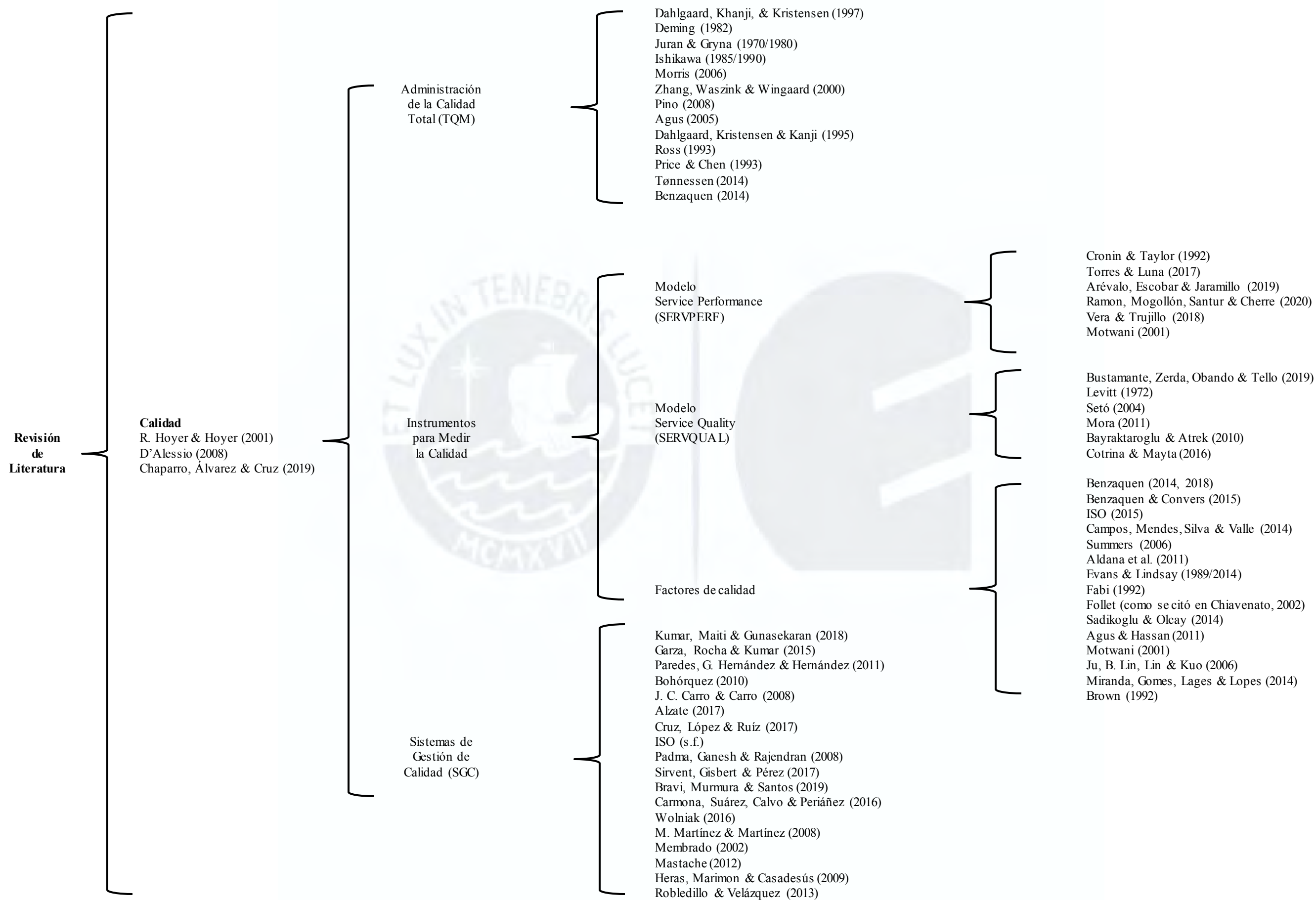


Figura 12. Mapa de la revisión de literatura para la calidad en la empresa de banca múltiple y estatal del sector financiero del Perú.

La primera categoría, toma como ejemplo la producción lineal del caso de los carros modelos T de Ford, en donde, el propósito era la inspección de calidad de los vehículos, separando los autos de baja calidad con los de calidad aceptable. La segunda categoría, desarrollada durante la segunda guerra mundial, tenía como fin el mejoramiento del control de la calidad de los productos y servicios, por tal motivo se aplicaban inspecciones de control estadístico y gráficos de control. La tercera, es la suma de las dos categorías anteriores y tiene como objetivo satisfacer las necesidades del cliente. A partir de ello, se desarrollaron herramientas de control de costos, desarrollos en los procesos de control, auditorías de calidad, etc. Finalmente, la cuarta categoría de TQM se enfoca en conocer todos los aspectos de actividades del negocio involucrando a los proveedores. Se usan herramientas de calidad como los 14 puntos de gestión de Deming (1982), los 10 pasos para incrementar la calidad de Juran y Gryna (1970/1980), diagrama causa-efecto de Ishikawa (1985/1990), etc.

No existe una definición única para TQM debido a que es un concepto ampliamente utilizado (Morris, 2006; Zhang, Waszink y Wingard, 2000). Los pioneros de este concepto son Deming y Juran. Según Agus (2005), define la calidad total como una filosofía gerencial con objetivos a la mejora de resultados. Al igual que Dahlgard, Kristensen y Kanji (1995), quienes definen TQM como una cultura corporativa enfocada a las necesidades del cliente con constantes mejoras. Además, presenta un modelo de liderazgo para implementar esta filosofía e introduce un modelo llamado pirámide TQM. Este modelo de pirámide según Dahlgard et al. (1995), está sujeto a la participación de toda la organización, enfocados en los objetivos, en los clientes, empleados y en la mejora continua, tal cual se muestra en la Figura 13.

Además, Ross (1993) definió TQM como una filosofía de gestión integral, la cual involucra la mejora continua, satisfacción al cliente, reducción de procesos, empoderamiento

de los empleados, uso de equipos de trabajo, rediseño de procesos, medición constante de los resultados y relaciones con los proveedores que engloba un conjunto de prácticas consistentes para la empresa.

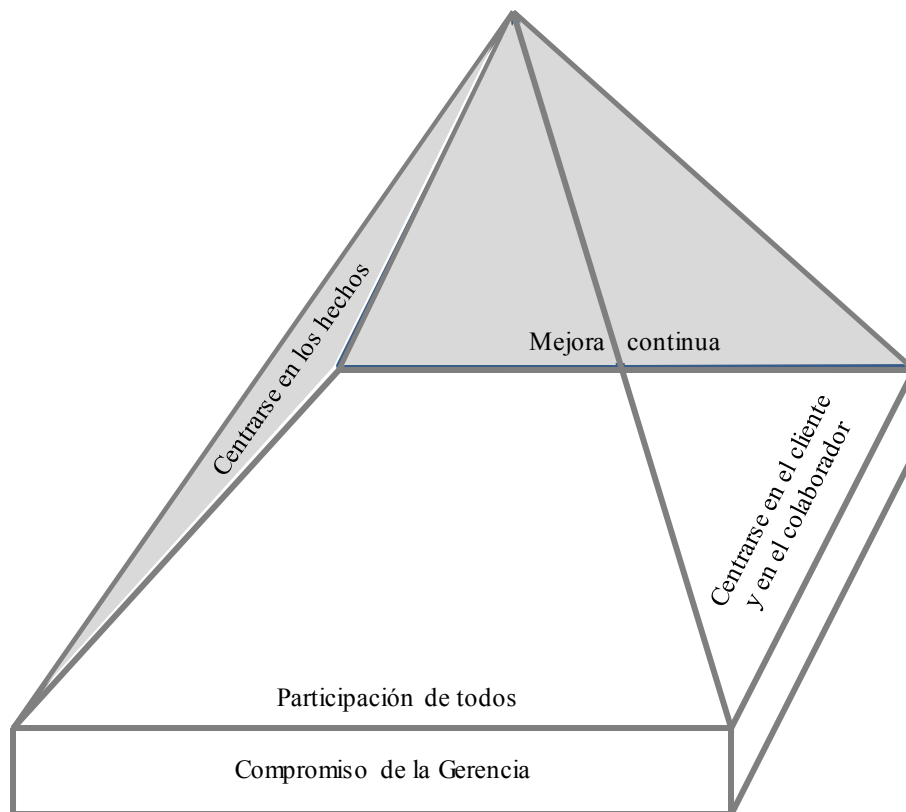


Figura 13. Pirámide TQM. Tomado de “TQM-Leadership [Liderazgo TQM]”. En G. K. Kanji (Ed.), *Total Quality Management [Gestión de Calidad Total]* (p. 74), por J. J. Dahlgaard, K. Kristensen y G. K. Kanji, 1995. Dordrecht, Holanda: Springer.

Para Price y Chen (1993), TQM es un sistema que prioriza las necesidades del cliente por encima del beneficio de la empresa y consta de cuatro elementos fundamentales: (a) personas, (b) mejora continua, (c) procesos y (d) consumidor final. En la Figura 14, se puede apreciar el círculo Planificar - Hacer - Revisar - Acción (PDCA, por sus siglas en inglés) de Deming en el elemento de mejora continua.

Según Tønnessen (2014), define TQM como una forma de gestionar los esfuerzos de una organización para lograr la satisfacción del cliente a través de las ocho características centrales para su desarrollo, las cuales son: (a) enfoque al proceso, (b) enfoque en el cliente,

(c) compromiso con la gerencia, (d) participación de los trabajadores, (e) entrenamiento de todos los niveles, (f) la integración del desarrollo de calidad y el desarrollo organizacional, (g) medios estadísticos para mejorar y controlar la producción y (h) mejora continua.

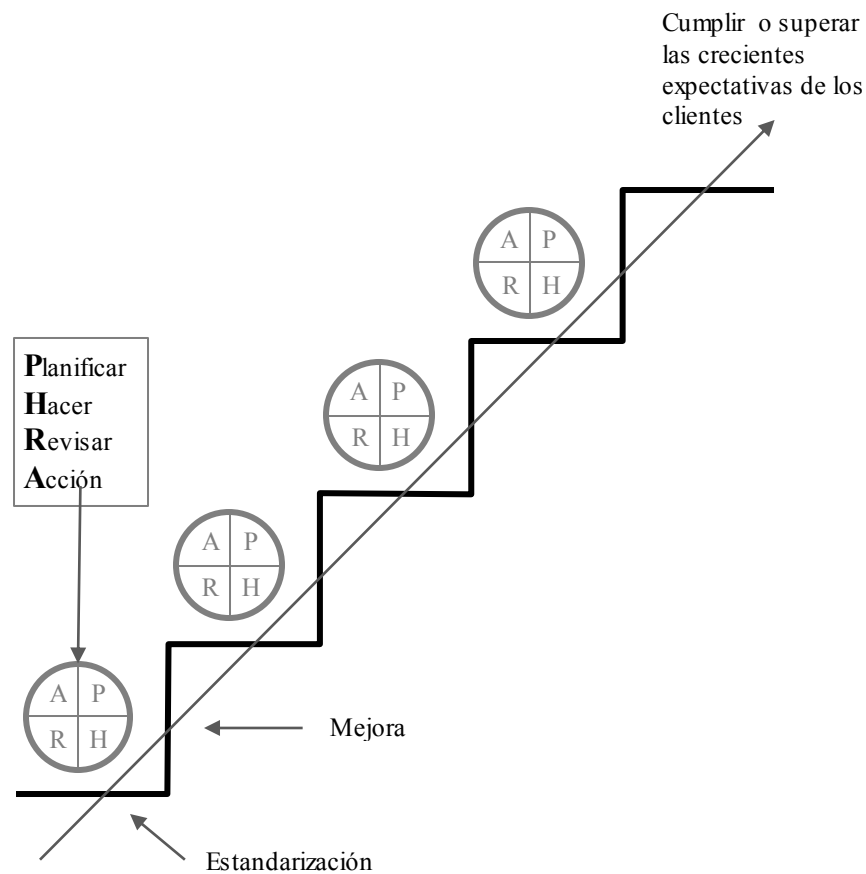


Figura 14. Mejora continua. Tomado de “Total Quality Management in a Small, High-Technology Company [Gestión de la Calidad Total en una Pequeña Empresa de Alta Tecnología],” por M. J. Price y E. E. Chen, 1993, *California Management Review*, 35, p. 99. doi: 10.2307/41166746

4.3 Instrumentos para medir la calidad

4.3.1 Modelo SERVPERF

El modelo SERVPERF fue propuesto en 1992 por Cronin y Taylor como una alternativa al modelo SERVQUAL.

Cronin y Taylor (1992) proponen un modelo para medir la calidad basado exclusivamente en la percepción del cliente con respecto al desempeño del servicio prestado;

no considera la expectativa de estos. Este instrumento emplea 22 afirmaciones agrupadas en cinco aspectos (Torres y Luna, 2017) como se muestra en la Tabla 3. Para la calificación se emplea una escala Likert de siete niveles; siendo uno “totalmente en desacuerdo” y siete “totalmente de acuerdo”.

Tabla 3

Criterios del modelo SERVPERF

Criterio	Descripción	Ponderación (%)
Elementos tangibles	Mide la apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos y la apariencia de los empleados	11
Fiabilidad	Mide la apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos y la apariencia de los empleados	32
Capacidad de respuesta	Mide la voluntad de ayuda a los usuarios y la rapidez y la agilidad del servicio	22
Seguridad	Mide el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y seguridad	19
Empatía	Mide la atención esmerada e individualizada, la facilidad de acceso a la información, la capacidad de escuchar y entender las necesidades	16

Nota. Adaptado de “Evaluación de la Percepción de la Calidad de los Servicios Bancarios Mediante el Modelo SERVPERF,” por J. Torres e I. Luna, 2017, *Contaduría y Administración*, 62, p. 1274. doi: 10.1016/j.cya.2016.01.009

Este modelo ha sido empleado por diversos autores (Arévalo, Escobar y Jaramillo, 2019; Ramon, Mogollón, Santur y Cherre, 2020; Torres y Luna, 2017) para medir la calidad en las empresas; en las cuales se ha confirmado la confiabilidad del instrumento. En la Tabla 4 se muestra una adaptación del cuestionario para el sector financiero, el cual fue empleado por Vera y Trujillo (2018) para medir el desempeño de los bancos detallistas (retail) en México.

Algunas ventajas del modelo SERVPERF con respecto al SERVQUAL son las siguientes:

1. Requiere de menor tiempo para la ejecución del cuestionario, pues solo se consulta por la percepción del cliente, mas no por la expectativa.
2. El análisis e interpretación de los datos obtenidos es más sencillo.

Tabla 4

Variables del cuestionario SERVPERF

Ítem	Variable
1	El banco XYZ tiene un equipamiento que se ve moderno
2	Las instalaciones del banco XYZ son visualmente atractivas
3	Los empleados del banco XYZ presentan una apariencia muy bien cuidada
4	La folletería y otros materiales impresos del banco XYZ son visualmente atractivos
5	Cuando el banco XYZ promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple
6	Cuando usted tiene un problema, el banco XYZ muestra un interés sincero en resolverlo
7	El banco XYZ realiza bien el servicio a la primera vez
8	El banco XYZ cumple con sus servicios en el tiempo prometido
9	El banco XYZ busca siempre en no cometer errores
10	Los empleados del banco XYZ le dicen exactamente en qué tiempo se cumplirá el servicio
11	Los empleados del banco XYZ le brindan un servicio rápido
12	Los empleados del banco XYZ siempre están dispuestos a ayudarlo
13	Los empleados del banco XYZ siempre tienen tiempo de responder a sus solicitudes
14	El comportamiento de los empleados del banco XYZ genera confianza en los clientes
15	Se siente seguro al realizar transacciones en el banco XYZ
16	Los empleados del banco XYZ son siempre corteses con usted
17	Los empleados del banco XYZ tienen el conocimiento necesario para responder a sus preguntas
18	El banco XYZ le brinda atención personalizada
19	El banco XYZ tiene horarios de atención convenientes para sus clientes
20	El banco XYZ tiene empleados que lo atienden personalmente
21	Al banco XYZ realmente le importan sus necesidades
22	Los empleados del banco XYZ entienden sus necesidades específicas

Nota. Adaptado de “Medir Desempeño del Servicio de Bancos Detallistas en México: Una adaptación del SERVPERF,” por J. Vera y A. Trujillo, 2018, *Contaduría y Administración*, 63, p. 5. doi: 10.22201/fca.24488410e.2018.1106

4.3.2 Modelo SERVQUAL

Es una herramienta que se caracteriza por analizar las brechas entre la percepción del servicio del cliente y la realidad en su ejecución desde la perspectiva del consumidor (Bustamante, Zerda, Obando y Tello, 2019). Levitt (1972) propone que la medición de la calidad desde la perspectiva del cliente puede colaborar en la definición y diseño del proceso de producción o entrega del servicio. Por su parte, Setó (2004) indica que las características intrínsecas del producto deben ser lo más cercano al modelo ideal esperado por el cliente.

Las dimensiones del SERVQUAL son confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles (Mora, 2011). Con estas dimensiones se elabora un cuestionario en donde se vinculan las preguntas con las dimensiones mencionadas. Cabe mencionar la existencia de un debate entre la confiabilidad entre esta herramienta y el SERPERF, debido a los resultados que se reflejan en la correlación de las preguntas y la dimensión relacionada (Bayraktaroglu y Atrek, 2010). Cotrina y Mayta (2016), a través de un cuestionario de 14 preguntas (ver Tabla 5), emplearon este modelo aplicado al sector financiero, con el fin de evaluar el cumplimiento de los procedimientos en la entidad financiera Mibanco en el departamento de Huánuco.

Tabla 5

Variables del cuestionario SERVQUAL

Ítem	Variable
1	¿Las instalaciones físicas están distribuidas de forma adecuada para la aceptación del público?
2	¿Consideran usted que la apariencia del personal tiene mucha importancia ante la percepción del cliente
3	¿Cree usted que los equipos que utilizan son los más adecuados para prestar el servicio y obtener buenos resultados en la atención?
4	¿La empresa proporciona tarjetas, volantes u otros documentos en relación a los servicios que brindan?
5	¿La empresa tiene una página web con la finalidad de mantener al cliente informado?
6	¿La empresa ofrece un servicio rápido para la satisfacción del cliente?
7	¿Los asesores concluyen el servicio en el tiempo prometido?
8	¿Cree usted que el asesor tiene la flexibilidad para adecuarse a las necesidades del cliente en relación a las alternativas de solución?
9	¿Los asesores comunican a los clientes cuando concluirá el contrato del servicio?
10	¿El comportamiento de los asesores del banco transmite confianza a sus clientes?
11	¿Cree usted que Mibanco realiza una buena atención desde el principio en relación a los intereses que paga el cliente (costo)?
12	¿Usted como el cliente se sintió seguro en la transacción realizada con el asesor de Mibanco?
13	¿Usted volvería a solicitar un préstamo en la misma entidad financiera?
14	¿Cree usted que la empatía (cortesía, trato compromiso, capacidad de escuchar al cliente) de los asesores es importante para la satisfacción del cliente?

Nota. Adaptado de *El 'Modelo SERVQUAL' y la Calidad de Servicios en las Entidades Financieras de la Ciudad de Huánuco* (Tesis de Grado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú), por B. L. Cotrina y L. E. Mayta, 2016. Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/94>

4.3.3 Modelo de los Nueve Factores de TQM

Este modelo fue desarrollado por Benzaquen y Convers (2015), quienes elaboraron una herramienta de medición de calidad en base a elementos y factores identificados por

diversos autores, los cuales fueron adaptados para la realidad de las empresas de Latinoamérica, con el apoyo de expertos en el tema. Como resultado de este trabajo, se obtuvo una medida de la implementación de TQM en base a nueve factores. En la Figura 15 se muestran los nueve elementos seleccionados divididos en cuatro bloques: (a) alta gerencia, (b) proveedor, (c) gestión de procesos y (d) cliente, los mismos que se explican a continuación.



Figura 15. Modelo de nueve factores de TQM en la empresa. Tomado de “El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia,” por J. Benzaquen y J. D. Convers, 2015, *Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 9, p. 114. doi: 10.3232/GCG.2015.V9.N3.05

Liderazgo. Según la norma ISO 9001:2015, es responsabilidad de los líderes establecer la dirección para la organización de la empresa. La alta dirección debe demostrar compromiso hacia el SGC y hacia la satisfacción del cliente. Igualmente debe instaurar, ejecutar y sostener la política de calidad; así como promover su cumplimiento y difusión en toda la organización (ISO, 2015).

El liderazgo y el compromiso de la alta dirección son relevantes, no solo para la generación de un efecto trascendente en los resultados financieros, sino para mantener el rumbo hacia la superación de las expectativas del cliente (Campos, Mendes, Silva y Valle, 2014). Entre las características más relevantes de los líderes contemporáneos se considera: (a)

la capacidad de llevar a su organización hacia un enfoque centrado en la calidad (Summers, 2006); así como, hacia una visión compartida e inmersa dentro de la cultura organizacional (Campos et al., 2014) y (b) garantizar un buen clima laboral, que facilite a los trabajadores aportar innovación y su mejora continua al SGC (Aldana et al., 2011).

Planeamiento de la calidad. Se refiere a la inclusión de la calidad, no solo como una planificación independiente de la estrategia de la organización; sino de incluir dicho concepto dentro de la visión, misión y valores de la organización, lo cual afecta de forma positiva al desempeño operacional, desempeño en la administración de inventarios, resultados del cliente y el rendimiento en el mercado (Sadikoglu y Olcay, 2014). El seguimiento de las desviaciones durante la ejecución de los planes permite a la alta dirección analizar las causas, lo cual genera información que pueda ser utilizada en la alineación de los procesos y la asignación de recursos en la organización, logrando inculcar la mejora continua en todos los niveles de la empresa (Agus y Hassan, 2011).

Auditoría y evaluación de la calidad. El factor de auditoría y evaluación de la calidad se vincula con la importancia que la organización le da a la medición de las desviaciones de la calidad respecto de los requerimientos del cliente, así como a los planes de *benchmarking*. A su vez, la medición de la calidad se vincula con la idea de “cero defectos” y la “actitud de hacerlo bien a la primera” (Motwani, 2001). Por tal motivo, es necesario definir las especificaciones del producto en base a los requerimientos del cliente, de forma tal que permitan realizar el seguimiento mediante el control estadístico de procesos, el rastreo de las causas de las desviaciones, evitando así que los defectos imprevistos vuelvan a presentarse. De no hacerlo, las organizaciones verán significativamente afectada su rentabilidad (Motwani, 2001). Esta idea concuerda con lo propuesto por Benzaquen (2013) quien plantea la relevancia de mantenerse vigilantes de las políticas y planes de calidad con el fin de superar las expectativas del cliente. Asimismo, Benzaquen y Convers (2015) plantearon que,

el control estadístico de los procesos de calidad se realiza en base al enfoque basado en información histórica para la toma de decisiones tácticas y estratégicas, uno de los principios de la ISO 9001:2015, al establecer indicadores de calidad para su auditoría y evaluación. Sin embargo, la realidad indica que, según Benzaquen (2013), si bien las entidades han realizado esfuerzos e iniciativas con el fin de mejorar la calidad, sus políticas y planes de calidad no han sido llevadas a cabo de forma adecuada pues no permiten a la alta gerencia y colaboradores involucrados tener conocimiento del logro o no de los objetivos planteados, lo cual permitiría reafirmar el compromiso y motivación de estos. Por tal motivo, el autor planteó también una reestructuración del benchmarking en estas entidades al proponer que estas podrían compararse e imitar a las organizaciones referentes de su sector a nivel mundial, implementando los mismos estándares, lo cual les permitiría además de lograr los beneficios en cuanto a calidad, tener una mayor facilidad para la penetración en nuevos mercados internacionales aprovechando para esto las alianzas estrategias de comercio desarrolladas por el Perú.

Diseño del producto. El TQM le da énfasis dentro del diseño de los productos a la calidad, el involucramiento del cliente y una participación de múltiples áreas dentro de la organización (Ju, B. Lin, Lin y Kuo, 2006). Existe un estrecho vínculo entre el diseño del producto e innovación generada dentro de los procesos, debido al dinamismo de información que se genera cuando se recopilan fuentes de información para el diseño de un producto a través de distintas áreas. Finalmente, esto generará una ventaja competitiva al poder recurrir a diferentes opiniones en situaciones adversas en la empresa (Miranda, Gomes, Lages y Lopes, 2014).

Gestión de la calidad del proveedor. El factor de gestión de la calidad del proveedor es relevante para la competitividad de la organización debido al efecto que genera sobre los productos fabricados por la empresa y en el cumplimiento de los estándares de calidad de la

organización (Benzaquen y Convers, 2015). Adicionalmente, ISO (2015) menciona que es más probable alcanzar el éxito sostenido cuando la organización gestiona sus relaciones con todas las partes interesadas, optimizando no sólo su rendimiento; sino cualquier efecto que traiga consigo dicha negociación. Por lo tanto, según Benzaquen (2015), si se desea tener un éxito sostenido, se debe de integrar los sistemas de calidad de los proveedores con los de la organización e intercambiar información de forma continua.

Control y mejoramiento de procesos. Este factor se basa en la construcción de mejoras en los procesos clave de la organización a través de acciones graduales. El control y mejora de procesos se considera una estrategia importante en los mercados competitivos actuales (Evans y Lindsay, 1989/2014). Por consiguiente, los esfuerzos de la organización se transforman en una continua mejora de las relaciones entre los procesos que la componen; al tener la capacidad de reconocer estas relaciones, los trabajadores incrementan también la posibilidad de mejorar sus propias actividades (Summers, 2006).

Educación y entrenamiento. Este factor se vincula a la relevancia que le da la compañía al entrenamiento de su personal en herramientas de calidad. El entrenamiento en calidad total requiere de un gran esfuerzo de la organización, en comparación con otras materias, debido al grado de internalización que estos conceptos requieren. Además, la educación y entrenamiento respecto a calidad requiere de lo siguiente: (a) programas informativos para dar a conocer cómo la organización se iniciará en estos temas, (b) cambio de actitudes y valores vinculados con la calidad, (c) equipar al personal con herramientas y mejoras de la calidad y (d) promover la aplicación de capacitaciones especializadas por roles dentro de la organización (Brown, 1992).

Círculos de la calidad. Son agrupaciones dentro de la organización cuyo propósito es identificar, analizar y resolver problemas con el objeto de mejorar la productividad y la calidad (Aldana et al., 2011). En el mismo sentido, los círculos de calidad se controlan por sí

mismos según sus metas y que las personas producen más si están involucradas en las actividades de la organización, adquiriendo de esta manera un real compromiso (Follet, 1940, como se citó en Chiavenato, 2002). Fabi (1992) menciona que las características que identifican a los miembros más idóneos para pertenecer a los círculos de calidad son: (a) mostrar interés y disponibilidad de tomar parte en las decisiones y en el proceso de solución de problemas de calidad y (b) interés o motivación de participar en los controles de calidad en la organización. Finalmente, el autor menciona que contribuye de forma positiva en los círculos de calidad que las propuestas brindadas por sus miembros se materialicen.

Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Actualmente las organizaciones coexisten en un ambiente globalizado y altamente competitivo, donde satisfacer los requerimientos del cliente no es suficiente (Summers, 2006). Además, Evans y Lindsay (2014) sostienen que es necesario desarrollar clientes leales e indican que “la satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento” (p. 98). Los clientes leales convierten en una prioridad hacer negocios con una organización particular, y a menudo se desviarán de su camino o pagarán un costo adicional para permanecer con ella (Evans y Lindsay, 2014).

4.4 Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Un SGC es un conjunto de actividades a través de las cuales, las organizaciones determinan políticas y objetivos con respecto a la calidad; y establecen los procesos y recursos requeridos para lograrlos (Kumar, Maiti y Gunasekaran, 2018). Garza, Rocha y Kumar (2015) definen los SGC como un enfoque empresarial integrado para planificar e implementar modelos, métodos y herramientas de calidad en toda la organización, alineados a su estrategia de negocio.

Organizaciones a nivel mundial han adoptado algún SGC en particular o la combinación de varios de estos con el objetivo de mejorar su capacidad (Kumar et al., 2018); en ese sentido, capacidad hace referencia a la aptitud de la organización, sistema o proceso

para realizar un producto que cumpla con los requisitos solicitados (Paredes, G. Hernández y Hernández, 2011). Bohórquez (2010) plantea que los principales beneficios esperados con la implementación y certificaciones de un SGC son el incremento de ingresos y reducción de costos. Asimismo, J. C. Carro y Carro (2008) sostienen que, a través de la certificación de un SGC, las empresas brindan a sus clientes una prueba de la calidad en sus productos y servicios.

Existen diversos SGC y su elección depende de la industria, del sector, de la región y el país; algunos ejemplos aplicables a las organizaciones en general son: el Modelo EFQM de Excelencia, el Modelo SERVQUAL, la estrategia Seis Sigma, las normas ISO, entre otros (J. C. Carro y Carro, 2008). Kumar et al. (2018) seleccionaron 263 artículos acerca de empresas que habían implementado un SGC durante el período 1993 y 2017. En la revisión identificaron seis SGC diferentes; las cuales fueron: Total Quality Management (TQM), Total Productive Maintenance (TPM), Six Sigma, ISO 9001, Lean Manufacturing y Theory of Constraints (TOC). El estudio confirmó que el 90% de los casos, tuvo como resultado un impacto positivo en el desempeño de la empresa; mientras que el 10% restante tuvo impacto negativo o no se encontró relación significativa.

Los motivos para la implementación de un SGC se clasifican en dos categorías: internos y externos (Bravi, Murmura y Santos, 2019). Los motivos internos más destacados son: por iniciativa de la dirección para mejorar la relación entre los empleados y los líderes de la organización, como primer paso hacia sistemas de gestión más sofisticados, reducción de desperdicios, mejora de productividad y mejora de la comunicación; mientras que, los principales motivos externos son la utilización del SGC como herramienta de marketing, para aumentar la participación de mercado, para mejorar la reputación de la empresa, para apertura a nuevos mercados y exigencias de Gobiernos (Carmona, Suárez, Calvo y Periañez, 2016).

Wolniak (2016) realizó un estudio en empresas de Polonia sobre la relación de los motivos que impulsaron la implementación de un SGC y los beneficios obtenidos; de cual concluyó que existe una fuerte evidencia de que, a largo plazo, las organizaciones impulsadas por motivos internos tuvieron mayores beneficios que las impulsadas por cumplimiento de requisitos. Por otro lado, Carmona et al. (2016) realizaron un estudio en empresas del sur de España y el norte de Marruecos, y sus resultados obtenidos indicaron que el principal motivo para la implementación de SGC es el convencimiento propio, superando a la exigencia de los clientes.

En esta sección se recaba información de dos de los principales modelos en excelencia y calidad EFQM e ISO 9000.

En 1988, los presidentes de 14 compañías europeas crearon la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés). La misión de esta fundación es promover la excelencia en las organizaciones de Europa y ayudar a los directivos a acelerar el proceso de hacer de la Calidad Total un factor decisivo para conseguir una ventaja global competitiva (Membrado, 2002). El modelo en excelencia y calidad EFQM consta de nueve criterios divididos entre agentes facilitadores y de resultados, los cuales tienen el mismo peso en la evaluación y se muestran en la Figura 16. Los agentes facilitadores evalúan el actuar de la organización, mientras que los agentes de resultado reflejan sus logros (Membrado, 2002).

Mastache (2012), luego de la implantación del Modelo en excelencia y calidad EFQM de Excelencia en tres empresas industriales en Asturias (España) concluyó que hubo un impacto directo en el incremento de la competitividad de las organizaciones. Algunas de las mejoras que provocaron este resultado fueron: (a) mejora de la imagen externa de la empresa, (b) crecimiento de la participación de mercado y (c) reducción de productos defectuosos. De igual manera, otros autores (Heras, Marimon y Casadesús, 2009; Robledillo y Velázquez,

2013) concluyeron que las organizaciones que adoptan el modelo EFQM obtienen una mejora notable en aspectos de su capacidad competitiva.

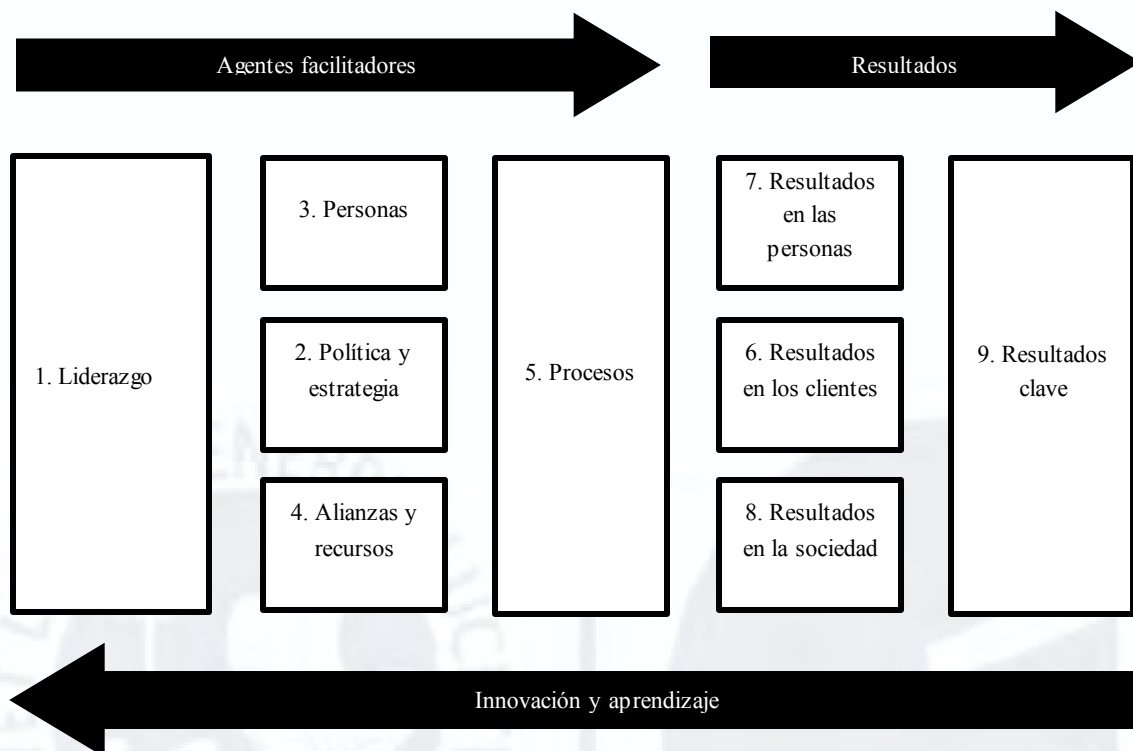


Figura 16. Modelo EFQM de excelencia. Adaptado de *Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia* (p. 33), por J. Membrado, 2002, Madrid, España: Díaz de Santos.

Por otro lado, ISO 9001 es uno de los estándares internacionales de mayor aceptación a nivel mundial (Alzate, 2017). En 1946, se creó la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) en Londres. En 1987, fue publicada la primera versión de la norma ISO 9000, la misma que, fue definida por Joubert (1998), como el primer estándar que definía de forma clara un conjunto de necesidades y directrices para asegurar la calidad.

En la actualidad, la serie ISO 9000 se encuentra en su quinta versión, la cual hace énfasis en la orientación al cliente, la motivación y el involucramiento de la alta dirección, el enfoque de procesos y la mejora continua (Cruz, López y Ruíz, 2017). Además, consta de cuatro normas internacionales: (a) ISO 9000:2015 contiene las definiciones y fundamentos básicos de la calidad; (b) ISO 9001:2015 es el único estándar certificable de esta serie y

contiene los requisitos y directrices para un SGC; (c) ISO 9004:2009, se centra en cómo hacer el sistema de gestión de calidad sea más eficiente y (d) ISO 19011:2011, contiene las orientaciones para las auditorías internas y externas de los SGC (ISO, s.f.).

De acuerdo a lo señalado por Padma, Ganesh y Rajendran (2008), un SGC basado en ISO 9001 es el primer paso para la implementación de un programa de gestión de calidad total. A diferencia de la ISO 9001:2008, la versión 2015 de esta norma establece siete en vez de ocho principios para la gestión de calidad, las cuales se explican a continuación (ISO, s.f.):

1. Enfoque en el cliente: Este principio hace énfasis en la atención que deben tener las empresas en entender las necesidades de sus clientes (directos e indirectos), satisfacer sus requisitos y buscar superar sus expectativas.
2. Liderazgo: Este principio hace mención al logro de los objetivos a través del correcto direccionamiento de los líderes de la organización hacia todos los niveles.
3. Compromiso de las personas: Este principio se refiere a la participación y alto nivel de involucramiento que debe existir de parte de todo el personal de la organización, pues es a través de ellos que se mantendrá el sistema de gestión de calidad.
4. Enfoque en procesos: Este principio plantea que los resultados de la organización se alcanzan de manera más eficiente cuando las actividades y recursos se gestionan como procesos (Sirvent, Gisbert y Pérez, 2017).
5. Mejora: La mejora debe ser un proceso continuo. En ese sentido, este principio busca fortalecer la identificación de oportunidades durante la implementación de la norma y mejorar el nivel de desempeño.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones deben ser tomadas en función de la información proporcionada por el sistema de gestión, la cual debe ser confiable y objetiva.
7. Gestión de relaciones: Este principio se refiere a la relación de interdependencia de la organización con sus clientes y proveedores; así como, con todas las partes interesadas.

De esta manera, gestionar las relaciones con el entorno interno y externo de la organización es una fuente de creación de valor.

Diversos autores han evaluado el impacto de la implementación de la ISO 9001 en las empresas; al respecto, los resultados han sido contradictorios, algunos concluyeron que la relación positiva y otros negativa. Sin embargo, la conclusión más común a las que han llegado es que la certificación tiene un impacto positivo para los resultados empresariales (M. Martínez y Martínez, 2008).



Capítulo V: Metodología de la Investigación

5.1 Diseño de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, lo cual se sostiene en que cumple las siguientes características (Vega et al., 2014):

1. El instrumento es una encuesta de preguntas cerradas, cuyos resultados serán tabulados y analizados estadísticamente para responder a la pregunta de investigación.
2. La investigación tiene una variable independiente y otra dependiente.
3. Para la investigación se ha realizado un muestreo sobre la población seleccionada.
4. Para la investigación se han utilizado métodos estadísticos para realizar la prueba de hipótesis.

Las variables de la investigación son las siguientes:

1. Variable independiente: Existencia de un SGC en las entidades financieras.
2. Variable dependiente: Nivel de calidad en las empresas, obtenido en función de los nueve elementos del TQM (Benzaquen, 2018): (a) liderazgo, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de procesos, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad e (i) enfoque de la satisfacción al cliente.

El alcance es descriptivo y explicativo. El estudio es descriptivo porque se recolecta, procesa y presenta información sobre el nivel de calidad en las empresas del sector financiero; asimismo, se describe las diferencias entre los resultados de las empresas que tienen SGC y las que no. Por otro lado, es explicativo porque se analiza, discute y sustenta la correlación entre el nivel de calidad y la presencia de un SGC.

Finalmente, el diseño de la investigación es transeccional debido a que se recolecta la información sin manipular ninguna variable y en un momento único.

5.2 Población y Selección de la Muestra

Para la presente investigación se ha determinado que existen 16 instituciones de banca múltiple y banca estatal (ver Apéndice A), estos subsectores representan el 90% del total de activos del sector financiero. Para calcular y definir el tamaño de muestra, se utilizó la Ecuación 1:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q} \quad (1)$$

Donde $N = 16$ y, representa las entidades financieras del sector banca múltiple y estatal (población); $p = 0.5$ y, representa la probabilidad que tiene cualquier entidad financiera de la población de ser encuestada; $q = 0.5$ y, representa la probabilidad que tiene cualquier entidad financiera de la población de no ser encuestada; $z = 1.96$ y, representa la distribución normal estadística de 95% de nivel de confianza y $e = 5\%$ y, representa el nivel de error estadístico.

El resultado de la Ecuación 1 ofreció como muestra 15 entidades a realizar la encuesta, sin embargo, se debe indicar que, por las limitaciones de dos bancos (i.e., ICBC y Citibank), no se pudo aplicar el muestreo probabilístico. Por tanto, para esta investigación, se tuvo la necesidad de optar por el método de muestreo por conveniencia; para lo cual se estableció el número de encuestas por entidad en función de la participación de activos en el sector, como se muestra en la Tabla 6. Por consiguiente, para las primeras cinco entidades que representan el 85% de participación de activos en el Perú, se estimó mayor cantidad de encuestas.

El resultado obtenido fue un total de 40 encuestas realizadas por funcionarios de alto cargo del sector de banca múltiple y estatal. En la Tabla 7, se indica la cantidad de encuestas obtenidas por cada entidad financiera y el porcentaje de participación de activos que cuenta en el sector financiero.

Tabla 6

Ranking de entidades financieras del sector banca múltiple y banca estatal del Perú por participación de activos y encuestas realizadas en la investigación

Entidad	Activo (millones S/)	% de participación (activos)	Nº de encuestas realizadas	% de participación (encuestas)
1. Banco de Crédito con sucursales en el exterior	150,253	32	11	28
2. Banco BBVA Perú	84,952	18	6	15
3. Scotiabank Perú	73,648	16	7	18
4. Interbank Perú con sucursales en el exterior	53,655	11	3	8
5. Banco de la Nación	35,632	8	1	3
6. Banco Interamericano de Finanzas	16,445	4	2	5
7. Mibanco	13,173	3	2	5
8. Banco Pichincha	9,185	2	1	3
9. Banco Santander Perú	8,202	2	1	3
10. Citibank	6,354	1	-	-
11. Banco GNB	5,574	1	2	5
12. Banco Falabella Perú	4,483	1	1	3
13. Banco Ripley	2,415	1	1	3
14. Banco de Comercio	2,070	0	1	3
15. Banco ICBC	1,798	0	-	-
16. Banco Azteca Perú	642	0	1	3
Total	468,482	100	40	100

Nota. Adaptado de *Evolución del Sistema Financiero a Marzo de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020j, Lima, Perú: Autor; y de *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple a Marzo de 2020*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020k, Lima, Perú: Autor.

Tabla 7

Número de encuestas realizadas y participación de activos por entidad financiera

Entidad	Nº de encuestas realizadas	% de participación (activos)
1. Banco de Crédito con sucursales en el exterior	11	32
2. Banco BBVA Perú	6	18
3. Scotiabank Perú	7	16
4. Interbank Perú con sucursales en el exterior	3	11
5. Banco de la Nación	1	8
6. Banco Interamericano de Finanzas	2	4
7. Mibanco	2	3
8. Banco Pichincha	1	2
9. Banco Santander Perú	1	2
10. Citibank	-	1
11. Banco GNB	2	1
12. Banco Falabella Perú	1	1
13. Banco Ripley	1	1
14. Banco de Comercio	1	0
15. Banco ICBC	-	0
16. Banco Azteca Perú	1	0
Total	40	100

5.3 Procedimiento de Recolección de Datos

La herramienta utilizada para el proceso de recolección de datos fue una encuesta virtual. Este proceso de recolección tuvo como primer paso la búsqueda, generación y obtención de direcciones electrónicas de autoridades de alto cargo en las entidades financieras de banca múltiple y estatal del Perú. A continuación, se realizó en reiteradas ocasiones el envío del cuestionario, el cual estaba siempre acompañado de una carta de presentación que explicaba la condición de alumnos de una maestría de la escuela de posgrado CENTRUM Católica y que la información recabada sería utilizada para la elaboración de una tesis para optar el grado de magíster en dirección de operaciones productivas. Asimismo, se dejó en claro que toda la información recopilada mediante la encuesta sería tratada con discreción y confidencialidad.

5.4 Instrumento

Para esta investigación se utilizó como instrumento un cuestionario elaborado por Benzaquen y Convers (2015) para medir el nivel de calidad en función a los nueve factores de éxito de TQM. Dicho cuestionario fue parte de una encuesta enviada de manera virtual.

La encuesta tuvo dos secciones, la cual se muestra en el Apéndice B.

La primera sección consta de nueve preguntas cuyo objetivo es recabar información descriptiva acerca de la entidad financiera, persona encuestada y la existencia de un SCG.

La segunda sección fue el cuestionario propuesto por Benzaquen y Convers (2015), el cual consta de 35 enunciados vinculados con los nueve factores de calidad. La Tabla 8 muestra la agrupación de enunciados por factor.

Asimismo, el cuestionario empleó una escala de Likert para hacer la evaluación, donde: (a) 1= “totalmente en desacuerdo”, (b) 2= “en desacuerdo”, (c) 3= “neutro”, (d) 4= “de acuerdo” y (e) 5= “totalmente de acuerdo”. Para el análisis de cada variable se considera que los valores superiores a 4.5, significa que la entidad está realizando el requisito descrito

de manera contundente; los valores de 3.5 a 4.5, significa que la entidad está realizando el requisito descrito con oportunidad de mejora; valores inferiores a 3.5, significa que la entidad tiende a no cumplir con el requisito descrito y de 1 a 2; la entidad no cumple con el requisito.

Adicionalmente, se realizaron 20 preguntas relacionadas al nivel de preparación de las entidades para hacer frente a la crisis del COVID-19. Este cuestionario se muestra en el Apéndice C. Se utilizó una escala de cinco opciones: (a) no he pensado tenerlo, (b) no tengo, (c) en proceso, (d) tengo y (e) lo tengo antes de la cuarentena. Cabe precisar que estas preguntas solo se utilizaron para ampliar el conocimiento de la realidad del sector financiero como parte de esta investigación.

5.5 Análisis e Interpretación de Datos

Con el objetivo de responder a las preguntas de investigación del Capítulo I de la presente investigación, es decir, si las entidades financieras de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con un SGC tienen diferencias significativas en los nueve factores de éxito de TQM en comparación con aquellas que no, de acuerdo al instrumento propuesto por Benzaquen (2018), se realizaron dos tipos de análisis: (a) análisis descriptivo de la muestra y de la calidad y (b) análisis explicativo a través de distintas pruebas estadísticas como alfa de Cronbach, Ryan-Joiner y U de Mann-Whitney. En la Tabla 8 se muestra el instrumento utilizado.

5.6 Validez y Confiabilidad

La validez y confiabilidad son importantes características de la investigación pues permiten conocer la precisión y evidencia del instrumento utilizado (Ventura, 2017).

La validez de un instrumento es el grado en que la evidencia y teoría sustentan las interpretaciones y los usos de los resultados de aplicar dicho instrumento; es decir, es el grado en que el instrumento mide los rasgos o características de lo que se pretende medir (Santos, 2017). Para la presente investigación, se usó un cuestionario diseñado por Benzaquen y

Tabla 8

Enunciados del instrumento agrupados por los nueve factores de la calidad para la banca múltiple y estatal

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

Nota. Adaptado de “La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas,” por J. Benzaquen, 2018, *Universidad & Empresa*, 20, pp. 306-307. doi: 10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6056

Convers (2015), el cual ha sido utilizado en diversas investigaciones (Briceño, Curi, Guardia y Huamán, 2015; Cornejo, Hidalgo, Lazo y Yáñez, 2015; Jiménez, León, Parihuaman y Susano, 2016; Neyra, Reto, Soto y Valera, 2017). Asimismo, la encuesta fue dirigida y respondida por gerentes o jefes dentro de la empresa, quienes poseen conocimiento del tema en estudio. Por lo expuesto, se sustenta la validez del instrumento.

“La confiabilidad, también denominada precisión, es el grado con que los puntajes de una medición se encuentran libres de error de medida” (Santos, 2017, p. 2). Existen varias maneras de probar la confiabilidad: (a) confiabilidad de reaplicación, (b) confiabilidad de versiones equivalente y (c) confiabilidad de consistencia interna (Santos, 2017). Para la presente investigación, se buscó probar el grado de coherencia en la relación entre los enunciados y los factores. Debido a que las respuestas del cuestionario obedecen a una escala de Likert (respuestas policotómicas) se seleccionó el coeficiente de alfa de Cronbach para evaluar la confiabilidad.

El coeficiente alfa de Cronbach oscila entre cero y uno. Ruiz (como se citó en Santos, 2017) establece que la confiabilidad para coeficientes mayores a 0.81 es muy alta, para mayores a 0.61 es alta, para mayores a 0.41 es moderada, para mayores a 0.21 es baja y; para mayores a 0.01 es muy baja. Asimismo, Kocak, Egrioglu, Yolcu y Aladag (2014) sostienen que el valor mínimo satisfactorio para este coeficiente es 0.7.

Capítulo VI: Discusión de Resultados

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación realizada. En primer lugar, se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de la encuesta por cada factor de éxito de TQM. Luego, se realizó el análisis descriptivo de los resultados y se aplicó el test de Ryan-Joiner para identificar si las variables son paramétricas o no paramétricas. Por último, para validar las hipótesis se realizó la prueba de U-Mann Whitney.

6.1 Test de Confiabilidad

Se utilizó la prueba de alfa de Cronbach con el fin de medir la confiabilidad asociada a la relación entre las 35 preguntas y los nueve factores de éxito de TQM evaluados en la encuesta. George y Mallery (2003) consideran que si los coeficientes del alfa de Cronbach tienen un valor por encima a 0.8, es calificado como bueno. Asimismo, si el resultado se encuentra por encima de 0.9, el nivel de confiabilidad es considerado como excelente. En la Tabla 9, se comprueba que esta investigación posee un alto nivel de confiabilidad, ya que el indicador estadístico oscila entre 0.845 y 0.910. Asimismo, se obtuvo confiabilidad excelente para los factores de calidad: (a) Liderazgo, (b) Planeamiento de la calidad y (c) Diseño del producto.

Tabla 9

Resultados de alfa de Cronbach

Factor de calidad	Alfa de Cronbach	Nº de preguntas
X1: Liderazgo	0.91	5
X2: Planeamiento de la calidad	0.90	3
X3: Auditoría y evaluación de la calidad	0.89	3
X4: Diseño del producto	0.90	3
X5: Diseño y calidad del proveedor	0.88	4
X6: Control y mejoramiento del proceso	0.87	5
X7: Educación y entrenamiento	0.84	4
X8: Círculos de calidad	0.88	4
X9: Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.88	4

6.2 Descriptivo de la Muestra

Las respuestas a la encuesta mostraron que el 100% de los encuestados laboran en la ciudad de Lima metropolitana y que además las respuestas pertenecientes a la banca múltiple representan el 97.5% del total, mientras que el 2.5% restante corresponden a respuestas de la banca estatal.

En cuanto al número de trabajadores con los que contaban las entidades evaluadas se obtuvo que el 100% de respuestas indicaban que estas tenían más de 201 trabajadores.

Además, en cuanto al cargo que ocupaban las personas encuestadas se obtuvo como resultado que el 95% de estos eran gerentes de área o jefe de departamento y el 5% restante desempeñaban otros cargos. Asimismo, se encontró que el 100% de las entidades de banca múltiple que fueron encuestadas, así como el Banco de la Nación venían siendo reguladas por la SBS. En cuanto al número de años de fundación, se obtuvo que el 87.5% de respuestas eran referidas a entidades con más de 20 años, 7.5% a entidades con 11 a 15 años y solo un 5% a aquellas que tenían entre seis y 10 años. Finalmente, de las encuestas analizadas se obtuvo que el 75% de estas respuestas pertenecían a entidades que contaban con certificación de SGC; mientras que el 25% restante de respuestas pertenecían a aquellas entidades que no contaban con dicha certificación. En la Tabla 10 se muestra el consolidado de los datos mencionados.

Por otro lado, con respecto a las entidades que cuentan con SGC, se obtuvo que el 93.33% de las respuestas obtenidas habían sido desarrolladas por gerente de área o jefes de departamento y el 6.67% restante por personal de otros cargos. Del mismo modo, se obtuvo que el 100% de las respuestas eran referidos a entidades que tenían más de 20 años de fundadas. En la Tabla 11 se muestra el consolidado de esta información.

A su vez, del total de respuestas pertenecientes a entidades sin SGC, se obtuvo que el 100% de estas fueron respondidas por gerentes de área o jefes de departamento. Asimismo, el

50% eran referentes a entidades que tenían más de 20 años de existencia, 30% a entidades que tenían entre 11 y 15 años de fundado y el 20% restante a entidades que contaban con seis a 10 años de formadas. En la Tabla 12 se muestra el consolidado de estos datos recopilados.

Tabla 10

Descripción general del total de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y estatal del Perú que participaron en el presente estudio

Concepto	Valor (%)
Tamaño de entidades encuestadas (por número de trabajadores)	
Entidad con más de 201 trabajadores	100.00
Tiempo de fundación de entidades encuestadas	
Más de 20 años	87.50
11 a 15 años	7.50
6 a 10 años	5.00
Cargo del personal que respondió encuesta	
Gerente de área o jefe de departamento	95.00
Otros cargos	5.00
Sistema de gestión de calidad (SGC)	
Entidades con SGC	75.00
Entidades sin SGC	25.00

Nota. El total de encuestas realizadas es $n = 40$.

Tabla 11

Descripción de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú con SGC

Concepto	Valor
Tamaño de entidades encuestadas con SGC (por número de trabajadores)	
Entidad con más de 201 trabajadores	100.00
Tiempo de fundación de entidades encuestadas con SGC	
Más de 20 años	100.00
Cargo del personal de entidades con SGC que respondió encuesta	
Gerente de área o jefe de departamento	93.33
Otros cargos	6.67

Nota. El total encuestas realizadas a entidades con SGC es $n = 30$.

Tabla 12

Descripción de encuestas realizadas a las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú sin SGC

Concepto	Valor
Tamaño de entidades encuestadas sin SGC (Por número de trabajadores)	
Entidad con más de 201 trabajadores	100.00
Tiempo de fundación de entidades encuestadas sin SGC	
Más de 20 años	50.00
11 a 15 años	30.00
6 y 10 años	20.00
Cargo del personal de entidades sin SGC que respondió encuesta	
Gerente de área o jefe de departamento	100.00

Nota. El total encuestas realizadas a entidades con SGC es $n = 6$.

Finalmente, en la Figura 17 se aprecia el resultado promedio general (X) de los nueve factores de éxito de TQM (4.22) tanto para las entidades con y sin SGC, así como el valor promedio para cada uno de estos. Además, se puede observar que los factores Enfoque a la satisfacción al cliente ($X9$) y Liderazgo ($X1$) son los que presentan mayor puntaje, 4.38 y 4.32 respectivamente, lo cual demuestra la importancia e interés de las entidades financieras por satisfacer al cliente mediante el compromiso y participación activa de la alta gerencia para tal fin. Por el contrario, el factor con menor puntaje fue Educación y entrenamiento ($X7$) con 4.05, lo cual demuestra la oportunidad latente de reforzar en los trabajadores el uso adecuado de las herramientas para la gestión de la calidad; siendo esta tarea de alta dificultad por tratarse de entidades con gran cantidad de trabajadores y numerosas sucursales.

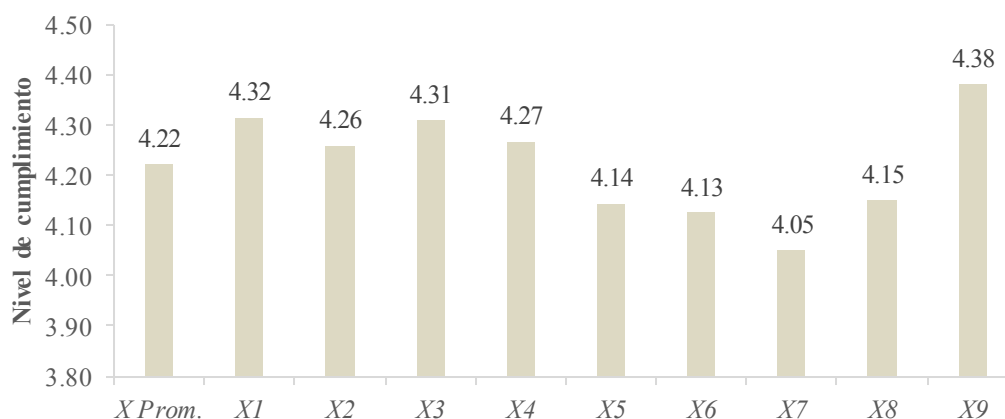


Figura 17. Nivel de cumplimiento general de los nueve factores de éxito de TQM en entidades de banca de múltiple y estatal del Perú encuestadas con y sin SGC.

6.3 Prueba de Hipótesis

En el presente capítulo se comprobará si es que los datos de las 40 encuestas realizadas cumplen con los criterios de normalidad o no con la prueba de Ryan-Joiner, la cual es similar a la prueba de Shapiro-Wilk. Se utilizó la prueba en mención porque el número de la muestra de la investigación es menor a 50 datos. En la Tabla 13 se presentan los resultados de la prueba de normalidad para los nueve factores de calidad.

Tabla 13

Resultados de Ryan-Joiner (Shapiro-Wilk)

Factor de calidad	Ryan-Joiner (Shapiro- Wilk)	Tiene distribución normal
X1: Liderazgo	< 0.01	No
X2: Planeamiento de la calidad	< 0.01	No
X3: Auditoría y evaluación de la calidad	< 0.01	No
X4: Diseño del producto	< 0.01	No
X5: Diseño y calidad del proveedor	< 0.01	No
X6: Control y mejoramiento del proceso	< 0.01	No
X7: Educación y entrenamiento	< 0.01	No
X8: Círculos de calidad	< 0.01	No
X9: Enfoque hacia la satisfacción del cliente	< 0.01	No

Según la Tabla 13 se comprueba que la significancia en todos los casos es menor a 0.01, lo cual establece que los datos no siguen una distribución normal; por consiguiente, son variables no paramétricas.

Para validar la hipótesis se usó la prueba de U de Mann-Whitney, la cual permitirá a la presente investigación determinar si hay diferencias significativas entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con SGC y las que no. En la Tabla 14 se presentan los resultados de la prueba U de Mann-Whitney para cada uno de los nueve factores.

Los resultados obtenidos indican que en cuatro de los factores de éxito de TQM existe diferencia significativa entre las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que

cuentan con SGC y las que no; los cuales son: Liderazgo (*X1*), Planeamiento de la calidad (*X2*), Diseño y calidad del proveedor (*X5*) y Educación y entrenamiento (*X7*). Por el contrario, en los otros cinco factores no se observa diferencias significativas entre ambos bloques; los cuales son: Auditoría y evaluación de la calidad (*X3*), Diseño del producto (*X4*), Control y mejoramiento del proceso (*X6*), Círculos de calidad (*X8*) y finalmente, Enfoque hacia la satisfacción del cliente (*X9*).

Tabla 14

Resultados de U de Mann-Whitney

Factor de calidad	Nivel de significancia (<i>p</i>)	Si $p < 0.05$, se rechaza la H_0
X1: Liderazgo	0.02	Se rechaza H_0
X2: Planeamiento de la calidad	0.04	Se rechaza H_0
X3: Auditoría y evaluación de la calidad	0.07	No se rechaza H_0
X4: Diseño del producto	0.22	No se rechaza H_0
X5: Diseño y calidad del proveedor	0.04	Se rechaza H_0
X6: Control y mejoramiento del proceso	0.35	No se rechaza H_0
X7: Educación y entrenamiento	0.02	Se rechaza H_0
X8: Círculos de calidad	0.06	No se rechaza H_0
X9: Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.18	No se rechaza H_0

En la Tabla 15 se observa que a las entidades de banca múltiple y banca estatal del Perú que cuentan con SGC y las que no, el factor con menor puntaje es Educación y entrenamiento (*X7*), cuyas calificaciones son 4.16 y 3.73 respectivamente. Por otro lado, el factor con mayor puntaje es el Enfoque hacia la satisfacción del cliente (*X9*), en el cual las calificaciones obtenidas fueron 4.44 y 4.20 respectivamente.

La Figura 18 muestra el comparativo de los puntajes que se han obtenido por los factores del TQM, que las entidades del sector financiero, pertenecientes a banca múltiple y banca estatal que cuentan con SGC poseen mayores valores en los nueve factores en comparación con las empresas que no. Con esta evidencia, podemos ver que sí existe una influencia en aquellas entidades financieras que cuentan con SGC.

Tabla 15

Análisis descriptivo y puntaje promedio por variable entre las entidades que cuentan con SGC y las que no

Variable	Total	Sí	No
Factor X1: Liderazgo			
6 La alta gerencia promueve la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	4.32	4.39	4.08
8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	4.45	4.57	4.10
14 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.33	4.40	4.10
21 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.48	4.47	4.50
29 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	4.23	4.30	4.00
4.10	4.23	3.70	
Factor X2: Planeamiento de la calidad			
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.26	4.36	3.97
27 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	4.45	4.57	4.10
33 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	4.15	4.23	3.90
4.18	4.27	3.90	
Factor X3: Auditoría y evaluación de la calidad			
3 El benchmarking se utiliza regularmente en la empresa.	4.31	4.39	4.07
22 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.	4.35	4.47	4.00
23 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.33	4.33	4.30
4.25	4.37	3.90	
Factor X4: Diseño del producto			
31 La empresa invierte en el diseño del producto.	4.27	4.32	4.10
32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (bienes o servicio).	4.28	4.37	4.00
35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (bienes o servicio).	4.35	4.40	4.20
4.18	4.20	4.10	
Factor X5: Gestión de la calidad del proveedor			
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.14	4.23	3.90
13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.25	4.43	3.70
15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.08	4.13	3.90
34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	4.15	4.17	4.10
4.10	4.17	3.90	
Factor X6: Control y mejoramiento de proceso			
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.13	4.17	3.98
12 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.13	4.20	3.90
16 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.23	4.27	4.10
20 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.10	4.10	4.10
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).	4.18	4.20	4.10
4.00	4.10	3.70	
Factor X7: Educación y entrenamiento			
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	4.05	4.16	3.73
11 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.00	4.10	3.70
18 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.05	4.13	3.80
30 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.08	4.23	3.60
4.08	4.17	3.80	
Factor X8: Círculo de calidad			
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.	4.15	4.25	3.85
17 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4.30	4.43	3.90
25 Los círculos de calidad de la empresa usan herramientas como: lluvia de ideas, toma de datos, gráficas de datos, diagrama de Pareto, análisis de causa-efecto.	4.10	4.20	3.80
26 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	4.28	4.30	4.20
3.93	4.07	3.50	
Factor X9: Enfoque hacia la satisfacción de los clientes			
9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.38	4.44	4.20
10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	4.58	4.67	4.30
19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	4.10	4.13	4.00
24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.43	4.47	4.30
4.43	4.50	4.20	

Nota. Para el análisis de cada factor con sus variables deben considerar los valores de 4 a 5, significa que los gerentes están haciendo lo que se les pregunta; los valores iguales o superiores a 3.5 significa que el gerente tiende a hacer lo que se pregunta; valores inferiores a 3.5 significa que los gerentes tienden a no hacer lo que se pregunta y de 1 a 2, los gerentes no lo están haciendo lo que se les pregunta. Adaptada de "La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas," por J. Benzaquen, 2018, *Universidad & Empresa*, 20, pp. 306-307. doi: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056

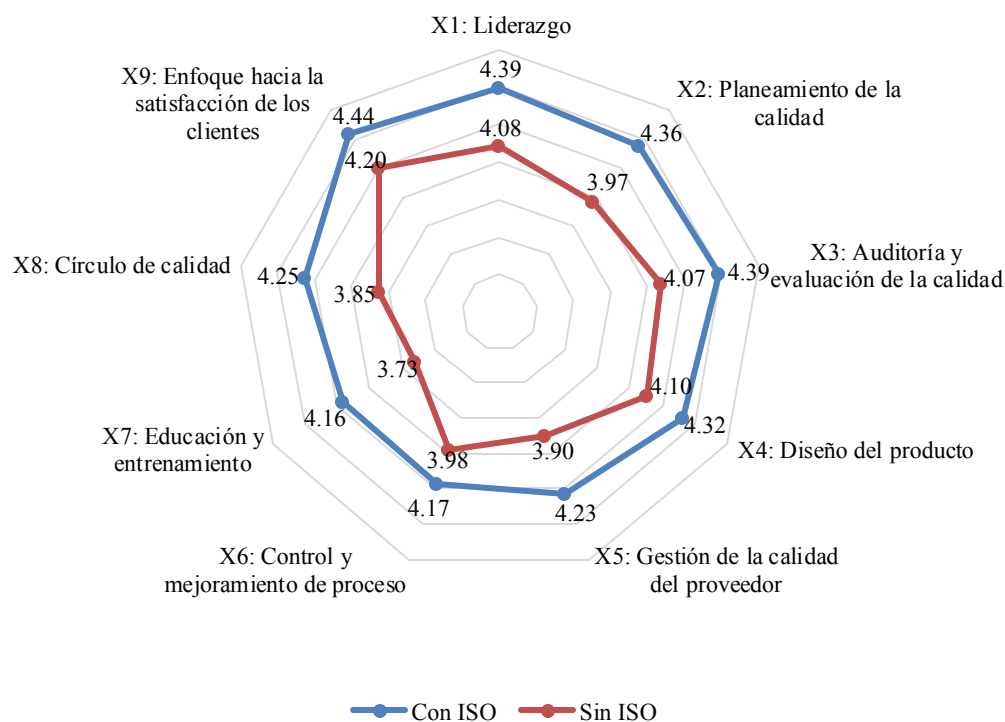


Figura 18. Comparación de los nueve factores TQM según Benzaquen y Convers (2015) en empresas del sector financiero subsectores de banca múltiple y estatal.

Con respecto al factor Liderazgo (X1), se obtuvo una calificación de 4.39 para las entidades con SGC, en comparación a un 4.08 de las entidades sin SGC; lo cual es evidencia de la existencia la alta gerencia asigna recursos, participa y promueve la participación de sus empleados en cuanto a gestión de calidad. Sin embargo, la diferencia entre ambos grupos es significativa para este factor y se debe principalmente a la mayor promoción de participación de los empleados y organización de reuniones de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad; esta diferencia se justifica en que el Liderazgo es uno de los principios de la certificación ISO 9001:2015, lo cual exige que los líderes de la organización promuevan la gestión de calidad hacia todos los niveles. Cabe señalar que, indistintamente a la existencia de un SGC, las entidades de la muestra buscan el éxito de la empresa a largo plazo. En la Figura 19, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Liderazgo.

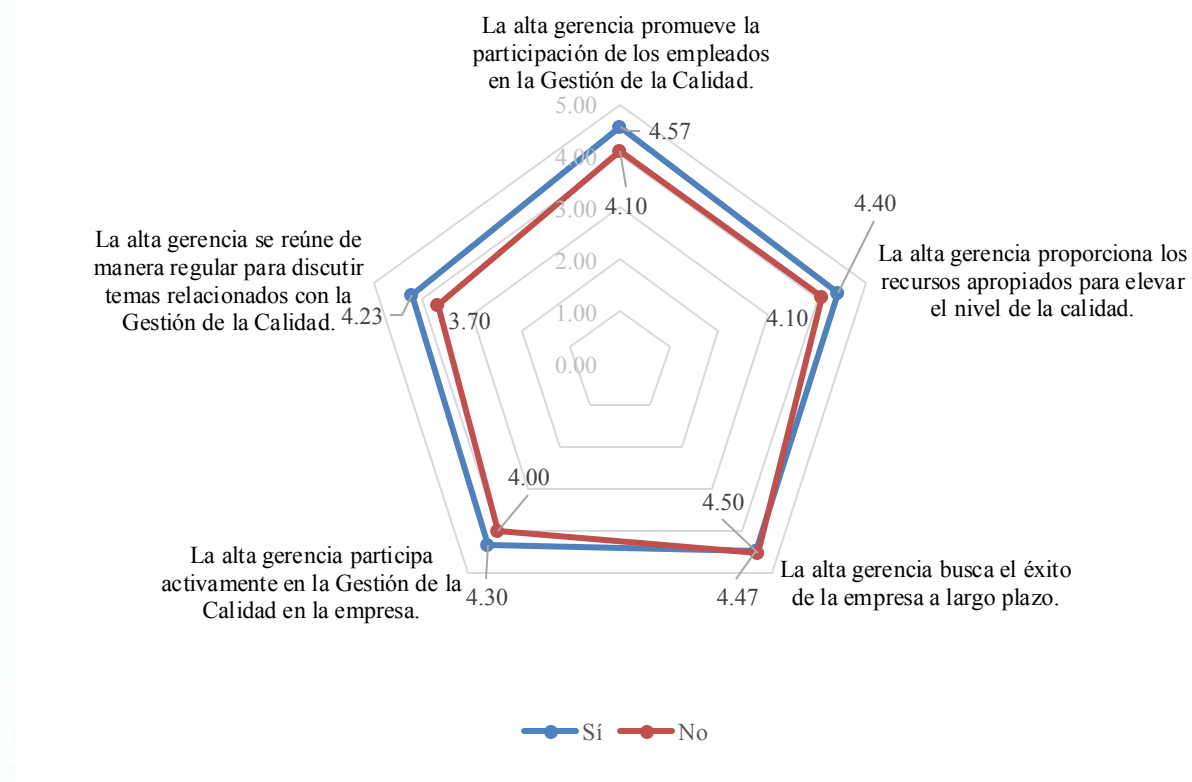


Figura 19. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Liderazgo (XI).

Para el factor de Planeamiento de la calidad (X2), se obtuvo una calificación de 4.36 en las entidades que cuentan con SGC, en comparación a un 3.97 en aquellas que no; lo cual es evidencia de la existencia de metas establecidas y atención al cumplimiento e involucramiento de sus empleados en el éxito de las políticas y planes de calidad. No obstante, la diferencia entre ambos grupos es significativa para este factor, sustentado principalmente en la variable “La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad”; lo cual se puede atribuir a que la norma ISO 9001:2015 indica que la organización debe establecer objetivos de calidad, los cuales deben ser coherentes, medibles, ser objetos de seguimiento, comunicarse y actualizarse; así como planificar cómo se lograrán. En la Figura 20, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Planeamiento de la calidad.

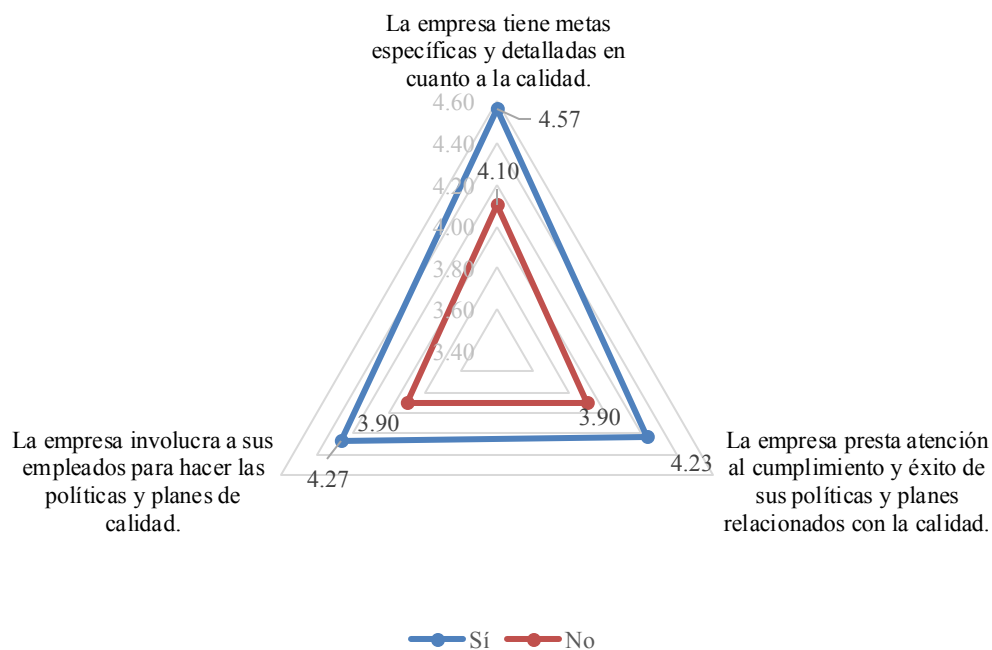


Figura 20. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Planeamiento de la calidad (X2).

Para el factor de Auditoría y evaluación de la calidad (X3), se obtuvo una calificación de 4.39 en las entidades que cuentan con SGC, en comparación a un 4.07 en aquellas que no; lo cual es evidencia de la existencia de prácticas de benchmarking, toma de decisiones en función a datos objetivos y evaluación de políticas y planes de calidad por parte de estas entidades. Sin embargo, la diferencia no es significativa para este factor, lo cual puede estar influenciado por la presencia del ente regulador, la SBS, quien se encarga de supervisar las actividades de las entidades del sector financiero sin importar las certificaciones con las que estas cuentan. La mayor semejanza entre ambos bloques se observa en la variable de “la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones”; mientras que dos de las variables reflejan diferencias significativas. Con respecto a la utilización del benchmarking en la empresa, se aprecia que las empresas que cuentan con un SGC hacen mayor uso frente a las que no; esto se puede atribuir a que como parte de la implementación de ISO 9001:2015, las organizaciones deben buscar continuamente fuentes para mejorar la eficacia de sus sistemas de gestión. Con respecto a la variable “la empresa evalúa regularmente sus políticas

y planes de la calidad” la diferencia también es significativa, siendo mayor la calificación obtenida por las empresas que cuentan con SGC. Esta ventaja se puede atribuir a una exigencia de la norma ISO 9001:2015, la cual indica que las organizaciones deben establecer, implementar, mantener y mejorar la política de calidad.

En la Figura 21, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Auditoría y evaluación de la calidad.

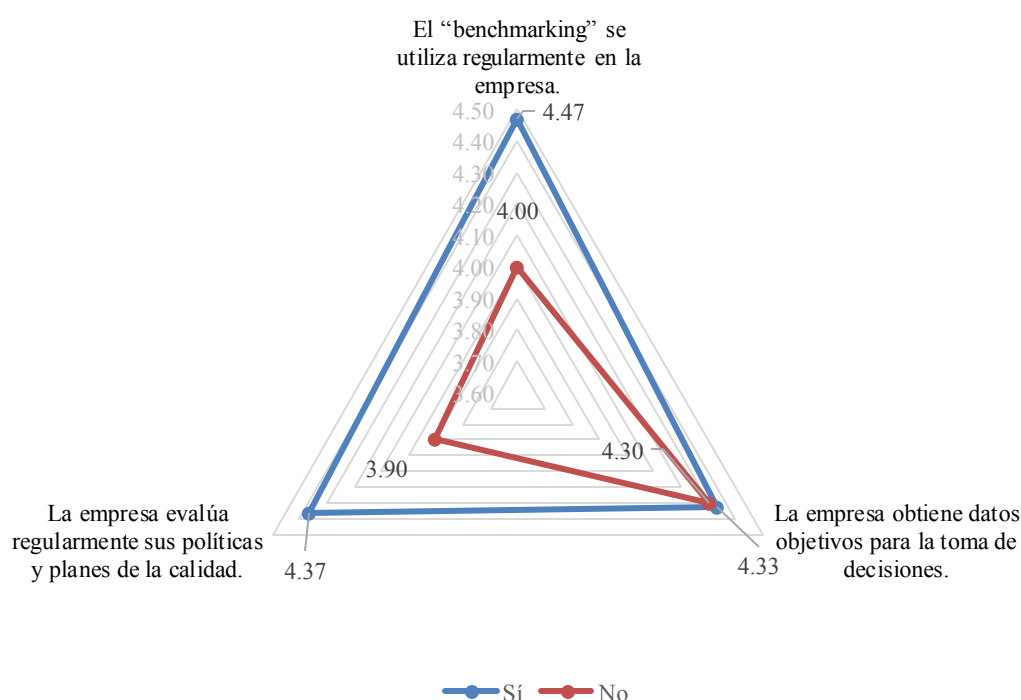


Figura 21. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor auditoría y evaluación de la calidad (X3).

Para el factor Diseño del producto (X4), se obtuvo una calificación de 4.32 en las entidades con SGC, en comparación a un 4.10 en aquellas que no, lo cual indica que las entidades invierten, consideran los requerimientos de sus clientes y tienen un método para desarrollar el diseño de sus productos. Asimismo, la diferencia no es significativa para ambos grupos respecto del factor, así como para cada una de sus variables. El motivo de la paridad entre ambos grupos, es la presencia de la SBS, la cual a través de su labor de supervisión de conducta del mercado determina que los productos y servicios del sistema financiero sean

una oferta responsable para los clientes; como parte de esta gestión en el 2019 se aprobó el Reglamento de gestión de conducta de mercado del sistema de seguros y la modificación del Reglamento de tarjetas de crédito y débito (SBS, 2020h). En la Figura 22, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Diseño del producto.

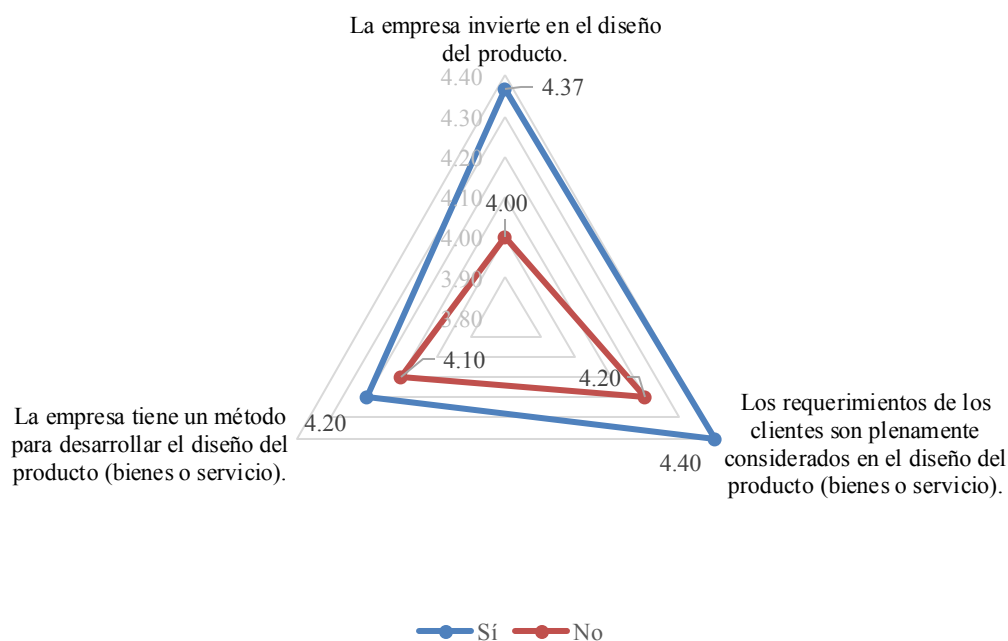


Figura 22. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor de Diseño del producto (X4).

Para el factor Gestión y calidad del proveedor (X5), se obtuvo una calificación de 4.23 en las entidades con SGC, en comparación a un 3.90 en aquellas que no, lo cual denota que las entidades se interesan por conocer los aspectos de calidad de sus proveedores. Sin embargo, la diferencia es significativa entre ambos grupos respecto de este factor, debido a la variable acceso a información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. Esto guarda relación con el principio Gestión de relaciones de la norma ISO 9001:2015, el cual hace referencia a la gestión que debe existir tanto en el entorno interno y externo (clientes, proveedores y otros) como fuente de creación de valor. Asimismo, un requisito de esta norma es que la organización analice y evalúe el desempeño de los

proveedores externos. En la Figura 23, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Gestión y calidad del proveedor.

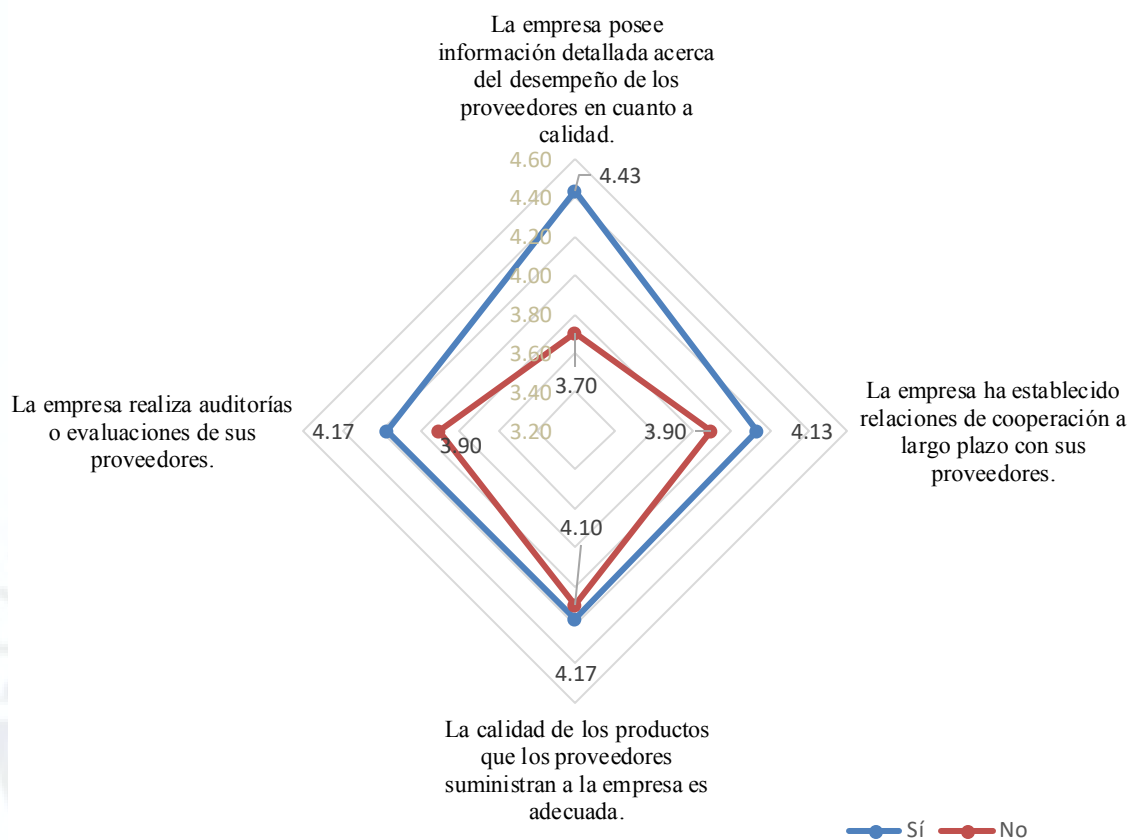


Figura 23. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor de Gestión y calidad del proveedor (X5).

Para el factor Control y mejoramiento de proceso (X6), se obtuvo una calificación de 4.17 en las entidades con SGC, en comparación a un 3.98 en aquellas que no, lo cual indica que las entidades emplean controles de calidad en sus instalaciones, equipos y procesos operativos. En el mismo sentido, la diferencia entre ambos grupos no es significativa tanto para el factor, así como para cada una de sus variables. La necesidad por controlar y mejorar los procesos, para todas las entidades, ha sido impulsada por la aprobación de la PNIF (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019) y la urgencia de transformación digital ocasionada por la crisis del COVID-19. En la Figura 24, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Control y mejoramiento del proceso.

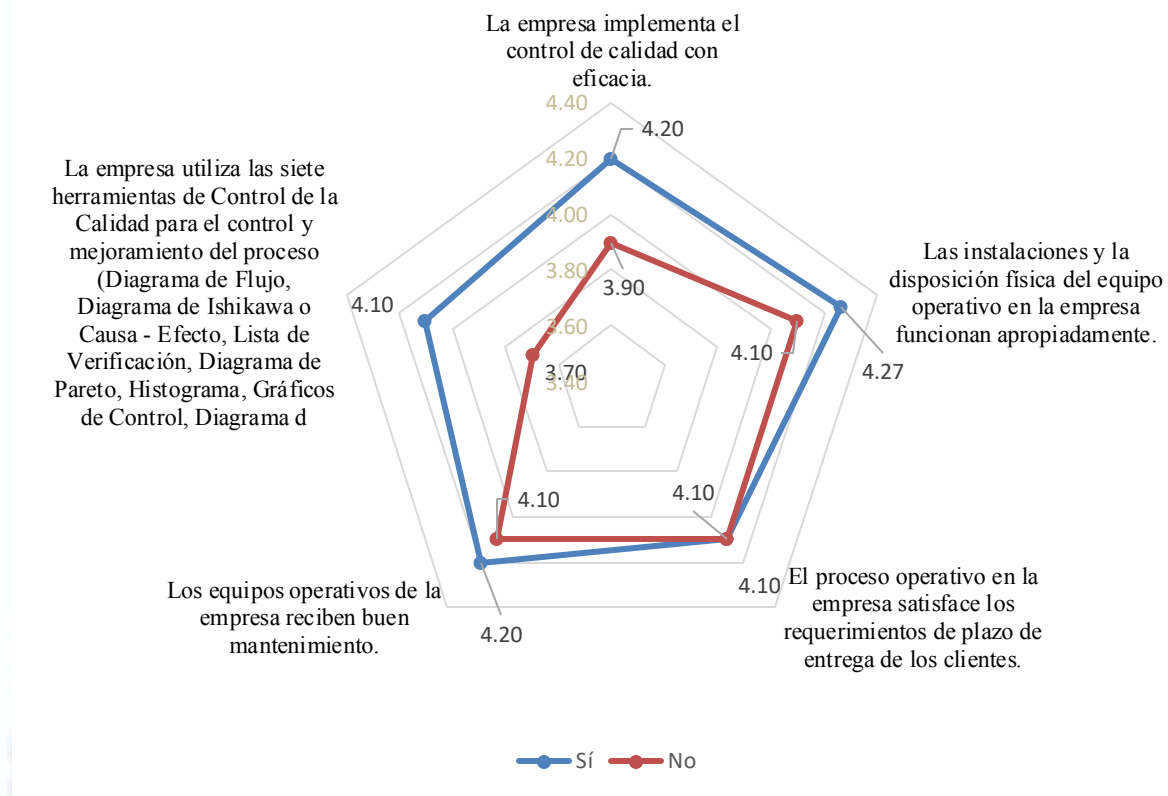


Figura 24. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Control y mejoramiento de procesos (X6).

Para el factor Educación y entrenamiento (X7), se obtuvo una calificación de 4.16 en las entidades con SGC, en comparación a un 3.73 en aquellas que no, lo cual denota que los empleados han sido entrenados, involucrados y son conscientes en la gestión de la calidad. No obstante, la diferencia entre ambos grupos es significativa para el factor, lo cual se sustenta en dos variables: (a) la educación y entrenamiento y (b) la conciencia de los empleados en cuanto a calidad. Con respecto a la educación y entrenamiento de los empleados, la norma ISO 9001:2015 indica que la organización debe dar soporte y asegurar que las personas sean competentes basándose en acciones de formación. Por otro lado, esta misma norma indica a través del elemento de Soporte, que la organización debe asegurar que los empleados tomen conciencia de la política y objetivos de calidad; así como beneficios e implicancias del incumplimiento del SGC. En la Figura 25, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Educación y entrenamiento.

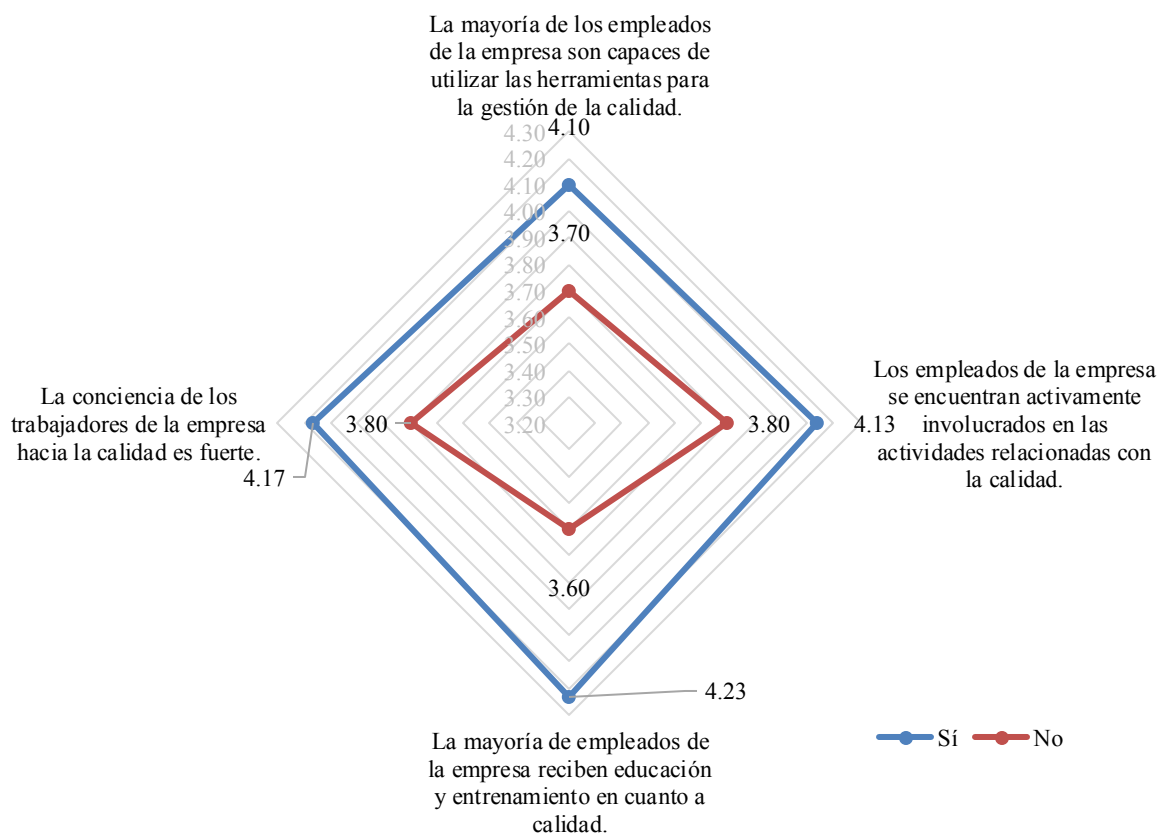


Figura 25. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Educación y entrenamiento (X7).

Para el factor Círculos de calidad (X8), se obtuvo una calificación de 4.25 en las entidades con SGC, en comparación a un 3.85 en aquellas que no, lo cual denota que las entidades han implementado, capacitado y obtenido ahorros por los círculos de calidad. Asimismo, la diferencia entre ambos grupos no es significativa para este factor, lo cual hace suponer que independientemente de la presencia de SGC, las entidades del sector de banca múltiple y estatal del Perú hacen uso constante de los círculos de calidad con el fin de incentivar la participación del personal en el proceso de mejora continua. En la Figura 26, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Círculos de calidad.

Finalmente, el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9), obtuvo una calificación de 4.44 en las entidades con SGC, en comparación a un 4.20 en aquellas que no, lo cual denota que las entidades cuentan con mecanismos para obtener la información sobre

los clientes como, por ejemplo: requerimientos, encuestas, quejas y otros. Asimismo, no hay diferencia significativa entre ambos grupos para este factor, debido a las variables: (a) personal presta atención a la información sobre las quejas de los clientes, (b) cuenta con medios para obtener información sobre los clientes y (c) realizan una evaluación general de los requerimientos del cliente. El motivo de la paridad entre ambos bloques, es la presencia de la SBS e INDECOPI, las cuales generan un mecanismo de gestión de reclamos de los clientes que se encuentren disconformes con los servicios recibidos. Bajo este escenario las instituciones financieras buscan recoger de forma preventiva las disconformidades de los clientes y adaptan sus procesos en función de estas propuestas. En la Figura 27, se muestra el comparativo de los resultados obtenidos para el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

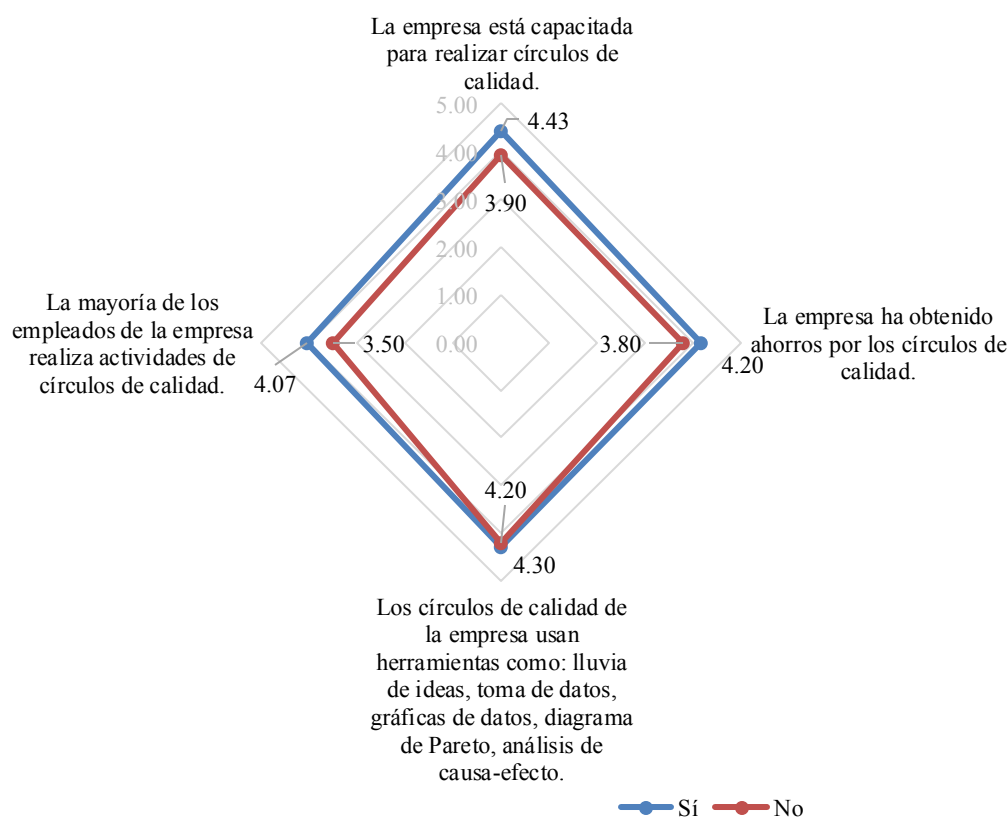


Figura 26. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Círculos de calidad (X8).

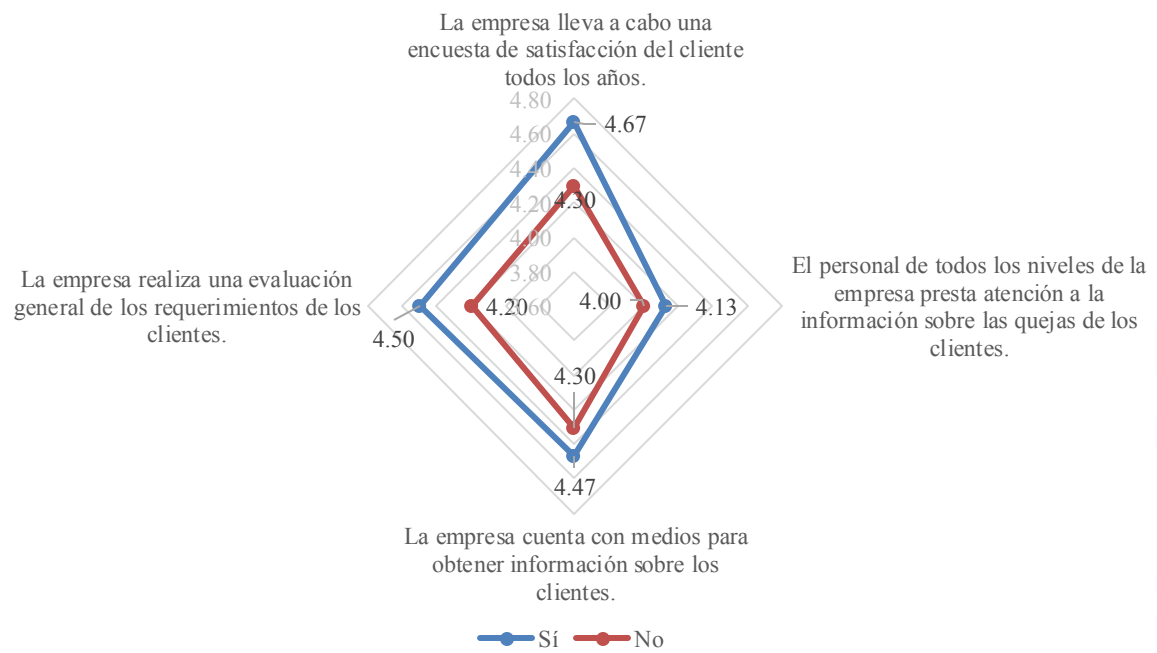


Figura 27. Comparación de variables en entidades con y sin SGC para el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9).

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

7.1 Conclusiones

1. De la prueba de hipótesis del factor Liderazgo (*X1*), se concluye que existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que, para ambas muestras, el puntaje promedio fue mayor a 3.5, lo cual indica que hay participación activa de la alta gerencia en torno a la calidad. Sin embargo, las variables que generan la diferencia entre ambos grupos son que la alta gerencia promueve la participación de los empleados y se reúne de manera regular para discutir problemas relacionados a la gestión de la calidad. Esta mayor calificación por parte de las empresas que cuentan con SGC obedece a que el liderazgo es uno de los principios de la norma ISO 9001:2015.
2. De la prueba de hipótesis del factor Planeamiento de la calidad (*X2*), se concluye que existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que, para ambas muestras, el puntaje promedio fue mayor a 3.5, lo cual es evidencia de la existencia de metas establecidas y atención al cumplimiento e involucramiento de sus empleados en el éxito de las políticas y planes de calidad. No obstante, la diferencia entre ambos grupos es significativa para este factor, sustentado principalmente en la variable “La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad”; lo cual se puede atribuir a que es una exigencia de la norma ISO 9001:2015.
3. De la prueba de hipótesis del factor de Auditoría y evaluación de la calidad (*X3*), se concluye que no existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que en todas las variables de este factor se obtuvo calificaciones mayores a 3.5; lo cual es evidencia de la existencia de prácticas de auditoría

y evaluación de calidad por parte de estas entidades; esto puede estar influenciado por la presencia del ente regulador del sistema financiero (SBS), quien se encarga de supervisar las actividades de las entidades independiente de la presencia de un SGC sin importar las certificaciones con las que estas cuentan.

4. De la prueba de hipótesis del factor Diseño del producto (X_4), se concluye que no existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que para ambas muestras, el puntaje promedio fue mayor a cuatro en todas sus variables, lo cual indica que hay un alto grado de estandarización en los productos que las entidades financieras de banca múltiple y estatal ofrecen. La paridad entre ambos grupos, se puede atribuir a los mecanismos de control del estado, como: la SBS e INDECOPI, que regulan de forma frecuente la conducta de mercado de las entidades con respecto a la oferta de productos y servicios y la gestión de reclamos de los clientes (SBS, 2020h).
5. De la prueba de hipótesis del factor Gestión de la calidad del proveedor (X_5), se concluye que existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que en todas las variables de este factor se obtuvo calificaciones mayores a 3.5, lo cual hace suponer que las entidades se interesan por monitorear los aspectos de calidad de sus proveedores. Sin embargo, la diferencia entre ambos grupos se debe principalmente a la posesión de información acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a la calidad. Según la ISO 9001:2015, la organización debe analizar y evaluar la información del desempeño de los proveedores externos.
6. De la prueba de hipótesis del factor Control y mejoramiento del proceso (X_6), se concluye que no existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que en todas las variables de este factor se obtuvo calificaciones mayores a 3.5, lo cual indica que las entidades emplean controles de calidad en sus instalaciones, equipos y procesos operativos. Asimismo, la paridad entre ambos grupos se

debe al interés de las entidades por controlar y mejorar continuamente sus procesos, lo cual se ha visto impulsado por la aprobación de la PNIF (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019) y la urgencia de transformación digital ocasionada por la crisis del COVID-19.

7. De la prueba de hipótesis del factor Educación y entrenamiento (*X7*), se concluye que existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y las que no. Cabe señalar que los puntajes obtenidos son mayores a 3.5, sin embargo, este es el factor con mejor puntaje para ambos grupos, lo cual hace suponer que las entidades se ocupan de involucrar y entrenar a sus trabajadores en cuanto a calidad y que este debe ser el frente de trabajo con mayor supervisión. La diferencia significativa entre ambos grupos, se atribuye a las exigencias de la norma ISO 9001:2015, las cuales indican que la organización debe asegurar que sus colaboradores sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencias apropiadas.
8. De la prueba de hipótesis del factor Círculos de calidad (*X8*), se concluye que no existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que los puntajes obtenidos son mayores a 3.5, lo cual denota interés de las entidades por la formación de círculos de calidad. Asimismo, la paridad entre ambos grupos hace suponer que independientemente de la presencia de SGC, las entidades del sector de banca múltiple y estatal del Perú hacen uso constante de los círculos de calidad con el fin de incentivar la participación del personal en el proceso de mejora continua.
9. De la prueba de hipótesis del factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (*X9*), se concluye que no existe diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no. Cabe señalar que, para ambas muestras, el puntaje promedio fue mayor a 4 en todas sus variables, lo cual demuestra la importancia que le da el sector a alcanzar que sus clientes se sientan satisfechos con el servicio recibido. Asimismo, la paridad entre ambos grupos, se puede atribuir a la presencia de la SBS e INDECOPI, las cuales generan

mecanismos de seguimiento y sanciones de ser necesarios, con respecto a las disconformidades del cliente.

10. Como resultado del análisis realizado por cada uno de los nueve factores de éxito de TQM, se obtuvo que en cuatro de ellos existe diferencia significativa entre las empresas que cuentan con SGC y las que no; los cuales son: Liderazgo (*X1*), Planeamiento de la calidad (*X2*), Gestión de la calidad del proveedor (*X5*) y Educación y entrenamiento (*X7*). Esta ventaja se atribuye a que la acreditación de la ISO 9001:2015 tiene requisitos directamente relacionados a estos factores que no son necesariamente regulatorios para el sector. Por el lado contrario, se observa que no hay diferencia significativa para cinco de los factores; los cuales son: Auditoría y evaluación de la calidad (*X3*), Diseño de producto (*X4*), Control y mejoramiento de proceso (*X6*), Círculo de calidad (*X8*) y Enfoque hacia la satisfacción del cliente (*X9*). La paridad de los resultados en estos factores se atribuye principalmente a dos motivos: (a) son aspectos evaluados y supervisados también por el ente regulador del sector financiero, SBS, la cual ha reforzado su gestión mediante la aprobación del reglamento de gestión de conducta de mercado del sistema de seguros y la modificación del reglamento de tarjetas de crédito y débito; e inspecciones in situ (SBS, 2020h) y (b) dentro del sector, las iniciativas de transformación digital e inclusión financiera están en crecimiento (Decreto Supremo N° 255-2019-EF, 2019), lo cual impulsa a todas las entidades a hacer más eficientes sus procesos y reforzar su enfoque hacia el cliente.

7.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a las entidades del sector banca múltiple y estatal del Perú que cuentan con SGC, que revisen todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para maximizar los beneficios de la correcta implementación. Por otro lado, para las entidades sin SGC, se recomienda fortalecer su gestión de calidad principalmente en cuatro factores: (a)

Liderazgo, (b) Planeamiento de la calidad, (c) Gestión de la calidad del proveedor y (d) Educación y entrenamiento.

2. Las entidades que no cuentan con SGC deben reforzar el factor Liderazgo (X1), ya que obtienen un valor inferior con respecto a las entidades que cuentan con SGC. El mayor énfasis debe darse en promover la participación de los empleados y asegurar las reuniones periódicas de la alta gerencia para tratar temas relacionados con la gestión de la calidad. Se recomienda incluir en la agenda de las reuniones de la alta gerencia, un espacio dedicado al monitoreo del sistema de gestión de calidad; además de designar a un funcionario del directivo para liderar el seguimiento de estas reuniones.
3. Las entidades que no cuentan con SGC deben reforzar el factor Planeamiento de la calidad (X2), ya que obtienen un valor inferior con respecto a las entidades que cuentan con SGC. El mayor énfasis debe estar en el establecimiento de metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. Se recomienda revisar el objetivo de la calidad en la entidad; así como validar que la calidad sea un factor intrínseco en todos los objetivos planteados.
4. Las entidades que no cuentan con SGC deben reforzar el factor Gestión de la calidad del proveedor (X5), ya que obtienen un valor inferior con respecto a las entidades que cuentan con SGC. El mayor énfasis debe estar en que las entidades posean información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. Se recomienda que el área de compras incluya dentro de sus procedimientos de búsqueda de proveedores, la solicitud de documentación que garantice la calidad en sus procesos como certificaciones, auditorías y referencias.
5. Las entidades que no cuentan con SGC deben reforzar el factor Educación y entrenamiento (X7), ya que obtienen un valor inferior con respecto a las entidades que cuentan con SGC. El mayor énfasis debe estar en asegurar que los empleados reciban

educación y entrenamiento en cuanto a calidad y sean altamente conscientes respecto a esto. Se recomienda mejorar el plan de entrenamiento para lograr integrar el concepto de calidad dentro de la cultura organizacional mediante talleres prácticos de uso de las herramientas de calidad.

7.3 Contribuciones Teóricas y Prácticas

A través de esta investigación se ha generado información complementaria de la investigación de Jiménez et al. (2016), en donde luego de cuatro años se aprecian diferencias en los resultados respecto a cada factor. Se ha identificado que el liderazgo aún es un factor en el cual hay diferencia significativa entre las entidades que cuentan con SGC y aquellas que no, sin embargo, a diferencia de la investigación previa, las entidades con SGC presentan mayor puntaje que aquellas sin SGC.

Una contribución adicional con respecto a lo teórico es la de reafirmar la validez del uso del cuestionario sobre los nueve factores del TQM como herramienta para recabar información integral de la organización vinculada a la calidad.

A nivel práctico se conoce que la calidad en las entidades financieras es dinámica en el tiempo. Esto se explica a través de la variación en algunos factores de la calidad, en las entidades que cuentan con SGC y las que no. Adicionalmente, se ha entendido que independiente de la presencia de un SGC, las entidades pueden alcanzar niveles altos de calidad. Esta investigación recaba información durante el estado de emergencia sanitaria en el Perú ocasionada por el COVID-19.

Las futuras investigaciones en este sector deben de estar orientadas a: (a) Conocer y encontrar la relación de la gestión de los organismos reguladores del sistema financiero y su impacto en la evolución del nivel de calidad y (b) evaluar las repercusiones a nivel operativo y en los factores de la calidad post pandemia de COVID-19.

Referencias

- Agus, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies [Los vínculos estructurales entre la TQM, el desempeño de la calidad del producto y el desempeño empresarial: Estudio empírico preliminar en empresas de electrónica]. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.
- Agus, A. & Hassan, Z. (2011). Enhancing production performance and customer performance through total quality management (TQM): Strategies for competitive advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1650-1662. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.09.019
- Aldana, L. A., Álvarez, M. P., Bernal, C. A., Díaz, M. I., Galindo, Ó. D., González, C. E. & Villegas, A. (2011). *Administración por calidad*. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- Alonso, L. E. (2007a). Las nuevas culturas del consumo y la sociedad fragmentada. *Pensar la Publicidad*, 1(2), 13-32.
- Alonso, L. E. (2007b). La globalización y el consumidor: Reflexiones generales desde la sociología del consumo. En M. J. Yagüe (Coord.), *Mediterráneo económico: Vol. 11. Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor* (pp. 37-56). Almería, España: Fundación Cajamar.
- Alva, M. (14 de septiembre de 2020). Banca intensifica ofertas para compra de créditos de consumo e hipotecas. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/banca-intensifica-ofertas-para-compra-de-creditos-de-consumo-e-hipotecas-noticia/?ref=gesr>
- Alzate, A. M. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 576-592.

- Arévalo, M. J., Escobar, S. P. & Jaramillo M. B. (2019). Evaluación de la calidad en empresas de servicio aplicando el modelo de Cronin y Taylor, Caso Crea inmobiliaria de la ciudad de PUYO. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(49), 1-34.
- ASBANC: El 52% de empleos en el sistema bancario lo ocupan las mujeres. (27 de junio de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/asbanc-52-empleos-sistema-bancario-ocupan-mujeres-125314-noticia/?ref=gestr>
- Asociación de Bancos del Perú. (s.f.-a). *Servicios*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Servicios/Servicios.aspx?idservicio=35>
- Asociación de Bancos del Perú. (2019). *Memoria anual 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2011). *Diagnóstico del Sistema Nacional de Calidad (SNC) Peruano*. Lima. Perú: Autor.
- Banco de Crédito del Perú. (2020). *Reporte anual 2019*. Lima, Perú: Autor.
- Banco de la Nación. (2019). *Memoria 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Barth, J. R., Nolle, D. E., Root, H. L. & Yago, G. (2001). Choosing the right financial system for growth [Seleccionar el sistema financiero adecuado para el crecimiento]. *Journal of Applied Corporate Finance*, 13(4), 116-123. doi: 10.1111/j.1745-6622.2001.tb00432.x
- Bayraktaroglu, G. & Atrek, B. (2010). *Testing the superiority and dimensionality of SERVQUAL vs. SERVPERF in higher education* [Probando la superioridad y dimensionalidad de SERVQUAL vs. SERVPERF en la educación superior]. *Quality Management Journal*, 17(1), 47-59. doi: 10.1080/10686967.2010.11918260
- BBVA. (2020). *BBVA quiere convertir a sus empleados en ninjas digitales*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-quiere-convertir-a-sus-empleados-en-ninjas-digitales/>

- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2014.V8.N1.04
- Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312. doi: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056
- Benzaquen, J. & Convers, J. D. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Globalización, Competitividad & Gobernabilidad*, 9(3), 107-128. doi: 10.3232/GCG.2015.V9.N3.05
- Besette, C. (24 de marzo de 2020). En tiempos de pandemia, la banca digital es de gran ayuda. *Associated Press*. Recuperado de <https://apnews.com/article/711aa750cd0d4047a9ba0b30aff5a336>
- Bohórquez, L. E. (2010). Estudio del impacto de la certificación ISO 9001:2000 en la competitividad-país. *Ingeniería*, 15(1), 22-34. doi: 10.14483/23448393.3631
- Bravi, L., Murrura, F. & Santos, G. (2019). The ISO 9001:2015 quality management system standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation [El estándar del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015: Impulsores, beneficios y barreras de las empresas para su implementación]. *Quality Innovation Prosperity*, 23(2), 64-82. doi: 10.12776/qip.v23i2.1277
- Briceño, S., Curi, J., Guardia, M. & Huamán, D. (2015). *Calidad en las empresas del sector manufactura en Lima Metropolitana, 2014* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14867>

- Brown, A. (1992). TQM: Implications for training [TQM: Implicaciones para la formación]. *Industrial and Commercial Training*, 24(10). doi: 10.1108/00197859210022789
- Bustamante, M. A., Zerda, E., Obando, F. & Tello, M. (2019). Fundamentos de calidad de servicio: El modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*, 13(2), 1-15. doi: 0.23878/empr.v13i2.159
- Campos, A. C., Mendes, J., Silva, J. A. & Valle, P. O. (2014). Critical success factors for a total quality culture: A structural model [Factores críticos de éxito para una cultura de calidad total: Un modelo estructural]. *Tourism & Management Studies*, 10(1), 7-15.
- Carmona, M. A., Suárez, E. M., Calvo, A. & Periañez, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: Un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8-16. doi: 10.1016/j.iedee.2015.10.001
- Carro, J. C. & Carro, J. R. (2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000. *Ciencias de la Información*, 39(1), 31-44.
- Castillo, C. (10 de marzo de 2020). ¿De qué manera la innovación transforma el sector financiero en el Perú? En *BBVA* Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/de-que-manera-la-innovacion-transforma-el-sistema-financiero-en-el-peru/>
- Chaparro, E. M., Álvarez, J. & Cruz, E. (2019). Análisis de Factibilidad profesional de un programa de posgrado en sistemas de Calidad en México. *RILCO*, 1(1), 1-14.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (G. Villamizar, trad.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Consejo Nacional de Competitividad y Formalización. (2019). *Plan nacional de competitividad y productividad 2019-2030 (Documento resumen)*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Lima, Perú: Autor.

- Cornejo, E. W., Hidalgo, R. A., Lazo, K. G. & Yáñez, N. C. (2015). *Calidad en las empresas del sector hoteles del Perú* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8842>
- Cotrina, B. L. & Mayta, L. E. (2016). *El "Modelo SERVQUAL" y la calidad de servicios en las entidades financieras de la Ciudad de Huánuco* (Tesis de grado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú). Recuperado de <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/94>
- Cronin, J. J., Jr. & Taylor, J. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension [Medición de la calidad del servicio: Un reexamen y una extensión]. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. doi: 10.2307/1252296
- Cruz, F. L., López, A. y Ruíz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K. & Kristensen, K. (1997). *Fundamentals of total quality management* [Fundamentos de la gestión de la calidad total]. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (1995). TQM-leadership [Liderazgo TQM]. En G. K. Kanji (Ed.) *Total quality management* [Gestión de calidad total] (pp. 73-84). Dordrecht, Holanda: Springer.
- De Cárdenas A. & Jiménez, N. (2007). Acceso universal a la información: Globalización, cultura y alfabetización. *ACIMED*, 15(1), 1-12.
- Decreto Supremo N° 255-2019-EF. Aprueban la política nacional de inclusión financiera y modifican el Decreto Supremo N° 029-2014-EF, que crea la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. Ministerio de Economía y Finanzas. (2019).

- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity and competitive position* [Calidad, productividad y posición competitiva]. Cambridge, Reino Unido: MIT Press.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de Santos. (Trabajo original publicado en 1982)
- Domínguez, J. J., Mariscal, Z. M., Vera, F. V. & Riera, Á. A. (2019). ISO 9001: 2015: Del burocratismo a la prevención de fallas y sus causas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(51), 1-22.
- Empleo formal creció 0.8% en noviembre, ¿qué trabajadores tuvieron más demanda? (21 de enero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/formal-crecio-0-8-noviembre-trabajadores-tuvieron-demanda-144785-noticia/>
- Escuela Europea de Excelencia. (13 de setiembre de 2016). *Desarrollo del concepto calidad*. Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- Escuela Europea de Excelencia. (10 de octubre de 2017). *¿Cuál es la situación de la norma ISO 9001?* Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/10/la-situacion-la-norma-iso-9001/>
- Evans, J. R. & Lindsay, W. M. (2014). *Administración y control de la calidad* (J. A. Velásquez & J. L. Núñez, trad.; 9ª ed.). México D. F., México: Cengage Learning. (Trabajo original publicado en 1989)
- Fabi, B. (1992). Contingency factors in quality circles: A review of empirical evidence [Factores de contingencia en los círculos de calidad: Una revisión de la evidencia empírica]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9(2), 18-33. doi: 10.1108/02656719210008454
- Ferro, C., López, A. & Rodríguez, M. M. (1995). Estrategia competitiva en el sector financiero: Elección de la mejor alternativa en el entorno de fin de siglo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(3), 113-126.

- Garza, J. A., Rocha, L. & Kumar V. (2015). A conceptual framework for the implementation of quality management systems [Un marco conceptual para la implementación de sistemas de gestión de la calidad]. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(11-12), 1298-1310. doi: 10.1080/14783363.2014.929254
- George, D. & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference: 11.0 update* [SPSS para Windows paso a paso: Una guía y una referencia simples: Actualización 11.0] (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- González, Z. E. (2000). El reto de la calidad del servicio financiero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 71-92.
- Heras, I., Marimon, F. & Casadesús, M. (2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(41), 7-35. doi: 10.1016/S1138-5758(09)70046-5
- Hoyer, R. & Hoyer, B. B. (2001). What is quality? [¿Qué es calidad?]. *Quality Progress*, 34(7), 52-62.
- Instituto Nacional de Calidad. (s.f.-a). *Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/sistema-nacional-de-calidad>
- Instituto Nacional de Calidad. (s.f.-b). *Información institucional*. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-inacal>
- Instituto Nacional de Calidad. (1 de julio de 2016). Solo 1% de empresas en el Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/solo-de-empresas-en-el-peru>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2006). *Perú: Los intereses nacionales en estándares de calidad y los acuerdos preferenciales de comercio*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020 [Nota de prensa No 117]. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b, julio). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (Informe técnico No 07: Trimestre móvil abril-mayo-junio 2020)*. Lima, Perú: Autor.
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa* (M. Cárdenas, trad.). Barcelona, España: Norma. (Trabajo original publicado en 1985)
- Jiménez, J. E., León, F. J., Parihuaman, N. J. & Susano, F. W. (2016). *Calidad en el sector financiero-banca del Perú* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7649>
- Joubert, B. (1998). ISO 9000: International quality standards [ISO 9000: Estándares internacionales de calidad]. *Production and Inventory Management Journal*, 39(2), 60-65.
- Ju, T. L., Lin, B., Lin, C. & Kuo H. J. (2006). TQM critical factors and KM value chain activities [Factores críticos de TQM y actividades de la cadena de valor de KM]. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 373-393. doi: 10.1080/14783360500451614
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1980). *Quality planning and analysis: From product development through use* [Planificación y análisis de la calidad: Desde el desarrollo del producto hasta su uso] (2ª ed.). New York, NY: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1970)
- Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1993). *Manual de control de calidad* (J. M. Vallhonrat Bou, trad.; 4ª ed.; Vol. II). Madrid, España: McGraw-Hill. (Trabajo original publicado en 1951)

- Kocak, C., Egrioglu, E., Yolcu, U. & Aladag, C. H. (2014). Computing Cronbach Alpha reliability coefficient for fuzzy survey data [Calcular el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para datos de encuestas difusas]. *American Journal of Intelligent Systems*, 4(5), 204-213. doi: 10.5923/j.ajis.20140405.03
- Kumar, P., Maiti, J. & Gunasekaran, A. (2018). Impact of quality management systems on firm performance [Impacto de los sistemas de gestión de la calidad en el desempeño de la empresa]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(5), 1034-1059. doi: 10.1108/IJQRM-02-2017-0030
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service [Enfoque de línea de producción para el servicio]. *Harvard Business Review*, 50(5), 20-31.
- Lizarzaburu, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: Un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), 33-54. doi: 10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02
- Los desafíos de la inclusión financiera en el Perú. (14 de junio de 2016). *Otra Mirada*. Recuperado de <http://www.otramirada.pe/los-desaf%C3%ADos-de-la-inclusi%C3%B3n-financiera-en-el-per%C3%BA>
- Martínez, Á. R. & Martínez, M. (2004). ISO 9000 & TQM: Substitutes or complementaries?: An empirical study in industrial companies [ISO 9000 & TQM: ¿Sustitutos o complementarios?: Un estudio empírico en empresas industriales]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(3), 260-276. doi: 10.1108/02656710410522711
- Martínez, M. (20 de junio de 2020). La banca digital y la inclusión financiera: El desafío del COVID-19 para el sector bancario. *Agencia EFE*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-banca-digital-y-inclusion-financiera-el-desafio-del-covid-19-para-sector-bancario/20000011-4276880>

- Martínez, M. & Martínez, Á. R. (2008). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 11(34), 7–30. doi: 10.1016/S1138-5758(08)70051-3
- Mastache, A. (2012). *Implantación del modelo EFQM y su impacto en la competitividad de la empresa: Un análisis de casos de empresas localizadas en Asturias* (Trabajo de fin de master, Universidad de Oviedo, Oviedo, España). Recuperado de <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/5601>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007, primer trimestre). Establecimientos financieros y seguros (*Boletín de estadísticas ocupacionales No 2*). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Demanda laboral: Variación del empleo*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31114/7Variacion_empleoLM50amas26062018.xls
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *Anuario estadístico sectorial 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Miranda, G., Gomes, P. J., Lages, L. F. & Lopes, Z. (2014). The role of TQM in strategic product innovation: An empirical assessment [El papel de la TQM en la innovación de productos estratégicos: Una evaluación empírica], *International Journal of Operations & Production Management*, 34(10), 1307-1337. doi: 10.1108/IJOPM-03-2012-0098

- Mora, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *REMark*, 10(2), 146-162. doi: 10.5585/remark.v10i2.2212
- Morris, P. W. (2006). ISO9000 and financial performance in the electronics industry [ISO9000 y desempeño financiero en la industria electrónica]. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 227-234.
- Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM [Factores críticos y medidas de desempeño de TQM]. *The TQM Magazine*, 13(4), 292-300. doi: 10.1108/13683040010362300
- Neyra, C. A., Reto, J. K., Soto, W. F. & Valera, D. (2017). *Calidad en las empresas del sector consultoría y auditoría en el Perú* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8548>
- Organización Internacional de Normalización. (s.f.). *ISO 9000 family: Quality management* [Familia ISO 9000: Gestión de la calidad]. Recuperado de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2005). *ISO 9000:2005(es): 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. (2015). *ISO 9001:2015(es): Sistema de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO survey of certifications to management system standards: Full results 2018* [Encuesta ISO de certificaciones para estándares de sistemas de gestión: Resultados completos 2018]. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=20719433&objAction=browse&viewType=1>

- Organización Internacional de Normalización. (2019). *ISO survey of certifications to management system standards: Full results 2019* [Encuesta ISO de certificaciones para estándares de sistemas de gestión: Resultados completos 2019]. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Padma, P., Ganesh, L. S. & Rajendran, C. (2008). A study on the critical factors of ISO 9001:2000 and organizational performance of Indian manufacturing firms [Un estudio sobre los factores críticos de ISO 9001: 2000 y el desempeño organizacional de las empresas manufactureras indias]. *International Journal of Production Research*, 46(18), 4981-5011. doi: 10.1080/00207540600793299
- Paredes, M., Hernández, G. & Hernández, E. (2011). La familia ISO 9000: Herramienta estratégica competitiva en las organizaciones. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 5(1), 2389-2407.
- Pathak, B. V. (2009). *The Indian financial system: Markets, institutions and services* [El sistema financiero indio: Mercados, instituciones y servicios] (2a ed.). Nueva Dehli, India: Pearson Education.
- Pino, R. M. (2008). TQM practices in manufacturing and service companies in Peru [Prácticas de TQM en empresas manufactureras y de servicios en Perú]. *Journal of CENTRUM Cathedra*, 1(2), 47-56. doi: 10.7835/jcc-berj-2008-0012
- Price, M. J. & Chen, E. E. (1993). Total quality management in a small, high-technology company [Gestión de la calidad total en una pequeña empresa de alta tecnología]. *California Management Review*, 35(3), 96-117. doi: 10.2307/41166746
- Ramos, E. V., Mogollón F. S., Santur L. & Cherre, I. (2020). El modelo SERVPERF como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423.

- Robledillo, A. & Velázquez, D. (2013). Introducción a los sistemas de gestión de la calidad total: Modelo de excelencia EFQM y autoevaluación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), 302-309. doi: 10.4321/S0465-546X2013000300002
- Rocca, K. (27 de junio de 2017). Ramón: conoce la historia del primer cajero automático en Lima. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/cultura/ramon-conoce-la-historia-del-primer-cajero-automatico-en-lima-fotos-758455/?ref=dcr>
- Rojas, L. (2016). *La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero (Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva No 24)*. Caracas, Venezuela: Corporación Andina de Fomento.
- Ross, P. J. (1993). *Total quality management: Text, cases and readings* [Gestión de calidad total: texto, casos y lecturas]. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Rubio, L. (2 de abril de 2005). La globalización y nuestro sistema financiero. En *CIDAC*. Recuperado de <http://cidac.org/la-globalizacion-y-nuestro-sistema-financiero/>
- Sadikoglu, E. & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey [Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad total sobre el rendimiento y las razones y las barreras a las prácticas de TQM en Turquía]. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17. doi: 10.1155/2014/537605
- Sahay, R., Čihák, M., N'Diaye, P., Barajas, A., Mitra, S., Kyobe, A., Nian, Y. & Reza, S. (2015). *Financial inclusion: Can it meet multiple macroeconomic goals?* [Inclusión financiera: ¿Puede alcanzar múltiples objetivos macroeconómicos?] (Staff Discussion Notes No. 15/17). Washington, DC: Fondo Monetario Internacional.
- Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con lupus, Puebla* (Tesis de licenciatura, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México). Recuperada de <https://www.fc.fm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.

Sirvent, S., Gisbert, V. & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO

9001. *3C Empresa: Investigación y Pensamiento Crítico*, 6, 10-18. doi:

10.17993/3cemp.2017.especial.10-18

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México D. F., México: Pearson

Educación.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *La SBS y la inclusión financiera*.

Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/La-SBS-y-la-Inclusion-Financiera>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015a). *Balance general y estado de ganancias y pérdidas de banca múltiple al 30 de junio de 2015*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-2201-jn2015.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015b). *Balance general y estado de ganancias y pérdidas del Banco de la Nación al 30 de junio de 2015*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/B-5102-jn2015.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones de junio*.

Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020a, abril). *Sistema financiero peruano a marzo de 2020*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020b). *Distribución de oficinas por zona geográfica de las empresas bancarias al 31 de diciembre de 2019*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-2303-di2019.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020c). *Depósitos y créditos por oficina del Banco de la Nación y Agrobanco al 31 de diciembre de 2019*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-5215-di2019.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020d). *Cajeros corresponsales y automáticos al 31 de diciembre de 2019 de banca múltiple*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-2364-di2019.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020e). *Cajeros automáticos y corresponsales al 31 de diciembre de 2019 de entidades estatales*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Diciembre/B-5216-di2019.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020f). *Balance general y estado de ganancias y pérdidas de banca múltiple al 30 de junio de 2020*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-2201-jn2020.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020g). *Balance general y estado de ganancias y pérdidas del Banco de la Nación al 30 de junio de 2020*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Junio/B-5102-jn2020.XLS>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020h). *Memoria anual 2019*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020i, agosto). *Sistema financiero peruano a julio de 2020*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020j, abril). *Evolución del sistema financiero a marzo de 2020*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020k, abril). *Boletín informativo mensual de la banca múltiple a marzo de 2020*. Lima, Perú: Autor.

- Tønnessen, T. (2014). *Managing process innovation through exploitation and exploration: A study on combining TQM and BPR in the Norwegian industry* [Gestionar la innovación de procesos a través de la explotación y la exploración: Un estudio sobre la combinación de TQM y BPR en la industria noruega]. Nueva York, NY: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-04403-9
- Torres, J. & Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270-1293. doi: 10.1016/j.cya.2016.01.009
- UNI Global Union. (10 de junio de 2014). Nace la Federación Trabajadores Bancarios y Afines de Perú, la FETBANF [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.uniglobalunion.org/es/news/nace-la-federacion-trabajadores-bancarios-y-afines-de-peru-la-fetbanf>
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A. J., Camacho, N., Becerril, A., Leo, G. E. (2014). Paradigmas en la investigación: Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15), 523-528.
- Ventura, J. L. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia et al. *Revista Médica de Chile*, 145(7), 954-956. doi: 10.4067/s0034-98872017000700955
- Vera, J. & Trujillo, A. (2018). Medir desempeño del servicio de bancos detallistas en México: Una adaptación del SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-18. doi: 10.22201/fca.24488410e.2018.1106
- Villanueva, A. (2006). Sistema bancario en el Perú: Una aproximación a la banca múltiple. *Contabilidad y Negocios*, 1(1), 20-26.
- Wolniak, R. (2016). The reasons for the implementation of quality management systems in organizations [Las razones de la implementación de sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones]. *Organizacja I Zarządzanie*, 92(1955), 444-455.

Zhang, Z., Waszink, A. & Wingard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies [Un instrumento para medir la implementación de TQM para empresas manufactureras chinas]. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755. doi: 10.1108/02656710010315247



Apéndice A: Instrumento de la Investigación



Fecha:

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o la situación está ubicada:

A. 1. En Lima

B. 1. En provincia

B. Su empresa es:

A. 1. Pública

B. 1. Privada

C. 1. Otra (especificar) _____

C. ¿Cuánto trabaja/dores tiene?

A. 1. A 10 /

B. 1. 11 a 20 /

C. 1. 21 a 200 /

C. 1. 201 a más /

D. Su cargo es:

A. 1. Presidente Ejecutivo o Gerente General

B. 1. Gerente de Área o Jefe de Departamento

C. 1. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

A. 1. Manufactura, construcción, fabricación, ensamblaje

B. 1. Comercio, importación, transformación, producción

C. 1. Distribución, recomercio, venta, servicios, servicios con

D. 1. Logística, almacenamiento, producción, comercio

E. 1. Servicios, protección, mantenimiento, defensa, otros

F. 1. Gubernamental, educación, asistencia

G. 1. Otro _____

F. ¿Cuántos años de fundación tiene su empresa?

A. 1. 0-5

B. 1. 6-10

C. 1. 11-20

D. 1. 21-30

E. 1. Más de 30

G. Su empresa cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

F. 1. Si

G. 1. No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

A. 1. De 1 a 2 años /

B. 1. De 3 a 7 años /

C. 1. De 8 a más años /

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACION REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un signo (X) en la escala a favor que más se acerca a su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficiencia.					
2	La empresa tiene capacidad para realizar estudios de calidad.					
3	El "entrenamiento" de todos los empleados en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar los instrumentos para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene métodos específicos y diseñados en función a la calidad.					
6	La alta gerencia permite firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa presta información del estado actual del desempeño de los profesionales en materia de calidad.					
8	La alta gerencia promueve las acciones apropiadas para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa tiene el debido control sobre las actividades de implementación dentro de los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre los quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se involucran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Los trabajadores y la directividad tienen el apoyo adecuado en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido métodos de cooperación e intercambio 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 operando en la empresa garantiza los requerimientos de planta de trabajo de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido acuerdos con los circuitos de calidad.					
18	La mayoría de los empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con métodos para obtener información sobre los clientes.					
20	Los espacios 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 confiables para la toma de decisiones.					
23	La empresa obtiene regularmente sus prácticas y planes de la calidad.					
24	La empresa recibe una adecuada retroalimentación de los clientes.					
25	Se utilizan los instrumentos adecuados para realizar los circuitos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de circuitos de calidad.					
27	La empresa tiene la capacidad de cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza los siete instrumentos de Control de la Calidad tales como el control y mantenimiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto, Las 5M, Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficas de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia de forma permanente requiere planificar acciones relacionadas 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 trabajo del personal.					
32	Los requerimientos de los clientes son permanentemente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para recibir las quejas y quejas de calidad.					
34	La empresa realiza actividades relacionadas con sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para determinar el diseño del producto.					

Apéndice B: Cuestionario COVID-19



Fecha

Preguntas para conocer estado de preparación para afrontar la Crisis del COVID 19

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. Su empresa es:

- a. Pública
b. Privada
c. Otra (Instituciones) _____

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

- a. 1 a 10 ()
b. 11 a 50 ()
c. 51 a 200 ()
d. 201 a más ()

D. Su cargo es

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Area o Jefe de Departamento
c. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
b. Conversión: extracción, transformación, reducción
c. Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
e. Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
f. Bienestar: salud, educación, asesoría
g. Otra _____

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 - 5
b. 6 - 10
c. 11 - 15
d. 16 - 20
e. Más de 20

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

- a. De 1 a 3 años ()
b. De 4 a 7 años ()
c. De 8 a más años ()

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	no he pensado en tenerlo	No tengo	En proceso	Tengo	Lo tengo antes de la cuarentena
1	¿Cuenta con protocolo de reinicio de labores?					
2	¿Cuenta con protocolo de limpieza y desinfección del centro de trabajo?					
3	¿Cuenta con protocolos de limpieza de las herramientas o equipos?					
4	¿Cuenta con protocolos y política de distanciamiento?					
5	¿Cuenta con protocolo aislamiento del personal sospechoso?					
6	¿Cuenta con protocolos de reinicio de pacientes recuperados y dados de alta de COVID-19?					
7	¿Cuenta con cálculo de aforo por ambiente de trabajo?					
8	¿Cuenta con un plan comunicacional para el COVID 19?					
9	¿Cuenta con un periódico mural o similar para difusión COVID-19?					
10	¿Ha brindado capacitaciones en COVID-19?					
11	¿Ha capacitado en el uso de mascarillas?					
12	¿Cuenta con instrucciones de lavado de manos?					
13	¿Cuenta con lavamanos equipado? (jabón, papel toalla y alcohol en gel)					
14	¿Las instalaciones cuentan lavado de zapatos?					
15	¿Ha entregado mascarillas a sus trabajadores?					
16	¿Cuenta con un equipo de limpieza para todo el cuerpo de las personas que ingresan a sus instalaciones productivas?					
17	¿Cuenta con un equipo de limpieza para todo el cuerpo de las personas que ingresan a sus instalaciones administrativas?					
18	¿Cuentan con una Gestión del Riesgo Seguridad y Salud en el Trabajo?					
19	¿Cuentan con una Gestión del Riesgo de la Calidad?					
20	¿Cuentan con riesgos de Continuidad del Negocio?					

Apéndice C: Resultados de Cuestionario por cada Banca Múltiple y Banca Estatal de la Muestra

N°	Banca Múltiple y Estatal	Lugar	Tipo	Cantidad de Trabajadores	Cargo	Años fundada	¿Cuentan con SGC?	X11	X12	X13	X14	X15	X21	X22	X23	X31	X32	X33	X41	X42	X43	X51	X52	X53	X54	X61	X62	X63	X64	X65	X71	X72	X73	X74	X81	X82	X83	X84	X91	X92	X93	X94							
1	Banco Pichincha	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3						
2	Banco Pichincha	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4						
3	Mibanco	Lima Metropolitana	Privada	De 11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4						
4	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5						
5	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	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					
6	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Otro (Analista de banca y negocios)	Más de 20	Si	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4						
7	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Región	Privada	De 11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	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	4	3	4	4	4	4	4	4	4						
8	Scotiabank Perú	Región	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5					
9	Mibanco	Región	Privada	De 11 a 50	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	5	4	5	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4					
10	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Región	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5					
11	Interbank Perú con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5					
12	Banco GNB	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	3	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4				
13	Banco de la Nación	Región	Pública	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4			
14	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4			
15	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	4		
16	Banco Falabella Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	11 a 15	No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5			
17	Banco Ripley	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5			
18	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4			
19	Banco de Comercio	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
20	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5			
21	Banco Interamericano de Finanzas	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	No	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	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	4	4			
22	Interbank Perú con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3	5	3	5	5	5	5			
23	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Región	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	5	2	5	3	4	2	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	5	2	5	5	5	5			
24	Interbank Perú con Sucursales en el Exterior	Región	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5			
25	Banco GNB	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	6 a 10	No	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4			
26	Banco Santander Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	11 a 15	No	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	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5			
27	Banco Azteca Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	11 a 15	No	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
28	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5		
29	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	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	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
30	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	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	5	5	5	5	
31	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	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	5	
32	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Región	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
33	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	
34	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
35	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	
36	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
37	Scotiabank Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
38	Banco BBVA Perú	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	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	5	5	5	5	5
39	Banco de Crédito con Sucursales en el Exterior	Lima Metropolitana	Privada	Más de 201	Gerente de Área o Jefe de Departamento	Más de 20	Si	4	5	4</																																							

