

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



Calidad en el Sector Financiero en el Departamento de Ayacucho

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Marleni Salvatierra Bautista

Paolo Rodolfo Sarmiento Salazar

Abel Flores Quispe

Mauro Helver Morales Navarro

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, agosto de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento y aprecio:

Al profesor Jorge Benzaquen De Las Casas, por la paciencia y el apoyo brindado durante la elaboración de la presente investigación.

A nuestros maestros de CENTRUM católica, por sus enseñanzas y la experiencia personal y profesional que nos han transmitido durante nuestro período de estudios.



Dedicatoria

A nuestros queridos padres por su apoyo incondicional, por sus consejos y enseñanzas: sin ellos no habiéramos podido seguir creciendo profesionalmente.



Resumen Ejecutivo

La Administración de la Calidad Total es considerada como un indicador de gestión de importancia. En este sentido, diversos investigadores han contribuido con sus trabajos a desarrollar una herramienta de medición que permite evaluar y gestionar la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés). En la presente investigación cuantitativa se analizó el nivel de cumplimiento en los nueve factores de éxito de la TQM en las empresas del sector financiero, que incluye empresas supervisadas —Bancos, financieras, edpymes, cajas municipales, cajas rurales, y no supervisadas, como cooperativas de ahorro y créditos y algunas ONG del departamento de Ayacucho, región en la que operan más de 50 oficinas, entre instituciones financieras y no financieras en el Perú. Esta investigación es la primera de este tipo que se realiza en Ayacucho.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013a), que consta de 35 preguntas relacionadas con cada uno de los nueve factores de éxito del TQM. El estudio se aplicó sobre una muestra de 54 encuestas realizadas a los gerentes de agencia o jefes de departamento de Ayacucho de las instituciones supervisadas y no supervisadas del sistema financiero. Los resultados obtenidos indicaron que en el sector financiero de Ayacucho, el 94% del total de encuestados respondió que no cuenta con ISO, tiene un valor promedio del nivel de calidad de 3.77, en comparación con el 3.61 para empresas sin ISO (Benzaquen, 2013b). Esto indica que el sector desarrolla niveles medios en prácticas de calidad, confirmando que las empresas vienen realizando pocas gestiones para la consolidación de procesos que permitan obtener una mejora en la calidad. Finalmente, se considera la importancia de la presente investigación para la mejora en la calidad de las empresas financieras en el departamento de Ayacucho con el objetivo de aplicar y obtener un plan para incorporar un sistema de calidad, sobre todo para mantener un crecimiento constante en su cartera de colocaciones con base en la gestión de calidad.

Abstract

The Total Quality Management is considered as a management indicator of importance. In this sense, researchers such as: Sila, Ebrahimpour, Li, Alistair and Harrison have contributed to their research work by developing a measurement tool that allows the evaluation and management of TQM.

In this quantitative investigation, the level of compliance was analyzed in the nine success factors of the Total Quality Management (TQM) in Financial Sector companies that includes supervised companies: banks, financiers, edpymes, cajas Municipal, rural and non-supervised banks: such as savings and credit cooperatives and NGOs in the department of Ayacucho. Taking into consideration that is the department where more than 50 offices operate between financial and non-financial institutions in Peru. It should be noted that the present investigation is the first one to be carried out in the Ayacucho region

The instrument used for data collection was the Benzaquen (2013a) survey consisting of 35 questions related to each of the nine success factors of the TQM, the study was applied on a sample of 54 surveys conducted to the managers of Agency or department heads of Ayacucho from supervised and unsupervised institutions of the financial system. The results obtained indicated that the financial sector of Ayacucho, 94% of the total of respondents answered that they do not have ISO, has an average value of the quality level of 3.77 compared to 3.61 for companies without ISO (Benzaquen, 2013b). This Indicates that the sector develops average levels in quality practices, confirming that companies have been making few efforts to consolidate processes that allow an improvement in quality.

Finally, we consider the importance of the present research to improve the quality of financial companies in the department of Ayacucho with the objective of applying and obtaining a plan to incorporate a quality system, especially to maintain a constant growth in its portfolio of placements on a quality management basis.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema de Investigación.....	3
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.2.1 Objetivos de la investigación	3
1.2.2 Preguntas de investigación.....	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	4
1.6 Limitaciones y Viabilidad del Estudio.....	5
1.7 Delimitaciones del Estudio	5
1.8 Resumen.....	6
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	7
2.1. Calidad	7
2.1.1. Evolución de la calidad	10
2.1.2. Administración de la Calidad Total (TQM).....	14
2.1.3. Sistema de gestión de calidad	17
2.1.4. La Organización Internacional de Normalización y la norma ISO 9001	19
2.2. Calidad de las Empresas en el Sector Banca en el Mundo	22
2.3. Calidad en el País	26
2.3.1. Calidad de las empresas en el sector financiero de Ayacucho.....	28
2.3.2. Análisis interno del sector banca en Ayacucho (AMOFHIT).....	31
2.4. Resumen.....	45

2.5. Conclusiones	46
Capítulo III: Metodología	47
3.1. Diseño de la Investigación	47
3.2. Población y Selección Muestra	48
3.3. Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico	49
3.4. Instrumentos	50
3.5. Validez y Confiabilidad	51
3.6. Análisis e Interpretación de Datos	52
3.7. Resumen.....	52
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	54
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	66
5.1. Conclusiones.....	66
5.2. Recomendaciones	69
5.3. Contribuciones Teóricas y Prácticas	72
Referencias.....	74
Apéndice A: Encuesta a Empresas del Sector Financiero en Ayacucho.....	79
Apéndice B: Población.....	82
Apéndice C: Carta de Requerimiento de Información	83
Apéndice D: Muestra	85
Apéndice E: Preguntas sobre los Nueve Factores de TQM	86
Apéndice F: Datos de la Muestra	87
Apéndice G: Valores Promedios de los Factores: Agencias de Entidades Financieras	
Encuestadas en Ayacucho 2014	88

Lista de Tablas

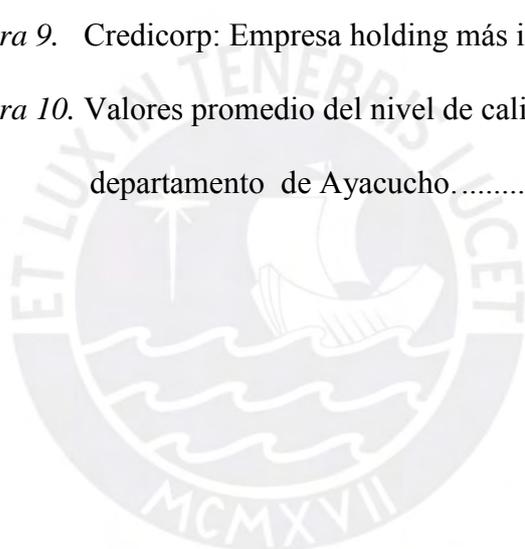
Tabla 1	<i>Significados Principales de la Calidad</i>	8
Tabla 2	<i>Principios Específicos y Genéricos de la Administración de Calidad Total (TQM)</i>	18
Tabla 3	<i>Consolidación del BBVA</i>	33
Tabla 4	<i>Número de Transacciones Monetarias por Canal de Atención (Sistema Bancario)</i>	35
Tabla 5	<i>Calificación de Informe Competitividad en el Sector Microfinanzas</i>	37
Tabla 6	<i>Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas de las Empresas Bancarias al 31 de Diciembre de 2015</i>	39
Tabla 7	<i>Agencias Financieras de Entidades Supervisadas y no Supervisadas en Ayacucho al 31 de Diciembre de 2014</i>	49
Tabla 8	<i>Los nueve factores del TQM en la empresa</i>	50
Tabla 9	<i>Resultados del Alfa de Cronbach</i>	51
Tabla 10	<i>Pregunta: sobre el Cargo que Desempeña en la Empresa</i>	54
Tabla 11	<i>Pregunta: sobre el Tiempo que Tiene Fundada la Empresa</i>	55
Tabla 12	<i>Pregunta: sobre si la Empresa Cuenta con Algún Sistema de Gestión de la Calidad</i>	55
Tabla 13	<i>Pregunta: sobre el Tiempo en que la Empresa Cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad</i>	56
Tabla 14	<i>Valores Promedio del Factor Alta Gerencia</i>	58
Tabla 15	<i>Valores Promedio del Factor Planeamiento de la Calidad</i>	59
Tabla 16	<i>Valores Promedio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad</i>	59
Tabla 17	<i>Valores Promedio del Factor Diseño del Producto</i>	60
Tabla 18	<i>Valores Promedio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor</i>	61

Tabla 19	<i>Valores Promedio del Factor Control y Mejoramiento de Proceso</i>	62
Tabla 20	<i>Valores Promedio del Factor Educación y Entrenamiento</i>	63
Tabla 21	<i>Valores Promedio del Factor Círculo de Calidad</i>	64
Tabla 22	<i>Valores Promedio del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i>	65



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Aportaciones al concepto de calidad.	10
<i>Figura 2.</i> Etapas del desarrollo evolutivo de la calidad.....	14
<i>Figura 3.</i> Evolución de certificaciones ISO 9001. crecimiento anual mundial (1994- 2014)	23
<i>Figura 4.</i> Evolución de certificaciones ISO 9001por continentes.....	24
<i>Figura 5.</i> Certificaciones ISO 9001en Sudamérica.....	25
<i>Figura 6.</i> Evolución de certificaciones ISO 9001 por sector industrial (1998-2014).	26
<i>Figura 7.</i> Participación de los principales Bancos por tipo de crédito.....	27
<i>Figura 8.</i> Puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos, 2006-2011.....	30
<i>Figura 9.</i> Credicorp: Empresa holding más importante.....	33
<i>Figura 10.</i> Valores promedio del nivel de calidad del sector financiero en el departamento de Ayacucho.....	57



Capítulo I: Introducción

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

1.1 Antecedentes

El sistema financiero peruano está conformado por empresas bancarias, empresas financieras, cajas municipales, cajas de ahorro y crédito, EDPYMEs y otras entidades supervisadas, dentro de las cuales se encuentran las cooperativas de ahorro y crédito Asociación de Bancos del Perú (2016). La presente investigación se ha realizado tomando en consideración a las empresas financieras supervisadas por la SBS, incluyendo a las cooperativas de ahorro y crédito y ONG dedicadas a otorgar créditos en la región de Ayacucho.

En los últimos años ha tomado gran importancia la implementación de la calidad total dentro de las empresas, y el Perú no es ajeno a esta realidad. Sila y Ebrahimpour (2002) determinaron, mediante un análisis de trabajo entre los años 1989 y 2000, que existen veinticinco factores de éxito para la TQM. El estudio comprende el análisis de 347 investigaciones realizadas alrededor del mundo entre los años 1989 y 2000, en las que se encontró que los factores clave que más se repetían eran los siguientes: (a) enfoque hacia el cliente; (b) capacitación y educación; (c) liderazgo y compromiso de la alta administración; (d) trabajo en equipo, y (e) mejora continua e innovación. Shenawy, Baker y Lemark (2007) agruparon cinco factores principales que contienen a los demás: (a) compromiso de la alta gerencia; (b) cultura organizacional; (c) eficiencia en los procesos; (d) trabajo en equipo, y (e) formación del personal. Asimismo, Li, Alistair y Harrison (2003) publicaron una investigación sobre los principios y prácticas de la administración, donde se evaluaron ocho

factores de gestión de calidad: (a) liderazgo, (b) visión y planeamiento, (c) control de procesos y mejoras, (d) diseño del producto, (e) auditoría de calidad y evaluación, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) educación y formación, y (h) enfoque en clientes. Del estudio realizado se determinó que la idea de calidad como filosofía es más evidente en las empresas mixtas y privadas, y que los resultados más resaltantes se dieron en calidad: (a) liderazgo, (b) visión y planeamiento, y (c) control de procesos y mejoras.

En el Perú también se han realizado investigaciones. Tal es el caso del estudio realizado por Benzaquen (2013a), *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*. Él desarrolló una herramienta de medición de la calidad que estableció una medida de la implementación de la gestión de la calidad en nueve factores. El factor que obtuvo una calificación más alta fue el de la Alta Gerencia. Benzaquen también escribió *La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú* (2013b). En esta ocasión se estudió el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad basado en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas, sobre la base de nueve factores de éxito, para medir la implementación de la TQM, donde se analizaron 212 empresas con el objetivo de determinar las diferencias entre las empresas que se encuentran certificadas y las que no.

Los factores de TQM analizados son los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de la calidad, y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Como resultado se obtuvo que las empresas que cuentan con ISO obtuvieron resultados superiores a las que no; sin embargo, todas las empresas, quizá como parte de la apertura económica del país, demostraron una tendencia hacia la implementación de las prácticas de calidad. Asimismo, el factor de Alta Gerencia fue el que obtuvo mayor puntaje.

En la actualidad no existen trabajos de investigación que identifiquen el nivel de

cumplimiento de los factores del TQM en las entidades financieras y no financieras en el departamento de Ayacucho. La presente investigación se ha realizado tomando en consideración las empresas financieras supervisadas por la SBS, incluyendo las cooperativas de ahorro y crédito y las ONG dedicadas a otorgar créditos en el departamento de Ayacucho.

1.2 Definición del Problema de Investigación

El hecho de que el Perú sea una de las economías con mayor proyección de crecimiento en América Latina en estos últimos años ha generado en la economía peruana una nueva perspectiva para el sector financiero Banco Mundial [BM], (2016). En el país, la aparición de nuevos nichos de mercado para los microempresarios y la mayor cantidad de empresas dispuestas a invertir en el Perú obliga al sistema financiero peruano a integrarse más al mercado global. Si bien las autoridades han mostrado preocupación por generar leyes y reglamentos que mejoren los servicios en la industria financiera y existe un avance en la supervisión de las instituciones que forman parte del sistema financiero, información y protección al consumidor, aún no se cuenta con leyes que regulen la gestión de calidad en las empresas de este sector. En el escenario actual, es necesario contar con un sistema de gestión de calidad que permita poder brindar y tener mejores productos, productos que puedan cumplir con los estándares de calidad internacional. Las entidades financieras y no financieras que realizan servicios de intermediación financiera en el departamento de Ayacucho llegaron a ser más de 80 oficinas en el año 2013. Esta investigación se desarrolla en el departamento de Ayacucho, donde hay una alta concentración de entidades financieras y no financieras.

1.3 Propósito de la Investigación

1.2.1 Objetivos de la investigación

Objetivo 1. Identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito, según el TQM, del sector financiero en el departamento de Ayacucho.

Objetivo 2. Identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los factores de éxito, según el TQM, del sector financiero en el departamento de Ayacucho

1.2.2 Preguntas de investigación

Las preguntas planteadas para la presente investigación son:

Pregunta 1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector financiero en el departamento de Ayacucho?

Pregunta 2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector financiero en el departamento de Ayacucho?

1.4 Importancia de la Investigación

Tomando en consideración el crecimiento económico que ha experimentado Perú en los últimos 10 años, dentro del cual las instituciones juegan un rol importante como intermediarios de los recursos financieros a sectores de la economía para su desarrollo y expansión, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) ha otorgado licencias en Lima y provincias a muchas instituciones financieras permitiendo su expansión. Es el caso de los principales Bancos, cajas municipales de ahorro y créditos, financieras, etc. Por otro lado, está la expansión de las cooperativas, las cuales son supervisadas por la FENACREP, y la presencia de ONG que facilitan el otorgamiento de los créditos para microempresarios.

El presente trabajo de investigación proporciona un aporte práctico a las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho para que puedan tomar decisiones e incorporarlas dentro de su planeamiento estratégico, estableciendo indicadores de gestión de calidad de los servicios que brindan.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación tiene enfoque cuantitativo, porque se apoya en el uso de encuestas y métodos estadísticos. El alcance es descriptivo, mediante el levantamiento de información y el apoyo de métodos estadísticos, permitirá efectuar la descripción y

explicación objeto de estudio. Para la recolección de datos se usará el instrumento desarrollado por Benzaquen (2013a) en su estudio *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*. La herramienta consta de 35 preguntas (ver Apéndice A) acerca de la implementación del TQM. Esta herramienta utilizó la escala de Likert para medir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del TQM. Finalmente, la investigación tiene un diseño transversal, aplicando el instrumento establecido para obtener la información a gerentes de agencias o directivos del sector financiero del departamento de Ayacucho.

1.6 Limitaciones y Viabilidad del Estudio

Una de las limitaciones encontradas durante el desarrollo de la investigación es que no se cuenta con estudios sobre la calidad de las empresas del sector financiero en Ayacucho, motivo por el cual no se pudo obtener información de fuentes secundarias, la información fue recopilada a través de encuestas enviadas a directivos, gerentes y jefes de oficinas del sector financiero data que fue obtenida de la información entregada por la Cámara de Comercio de Ayacucho. En total fueron 62 empresas, sin embargo, solo se obtuvo respuesta de 54 empresas. Finalmente, se tuvo limitaciones debido al recelo de algunos representantes de las empresas financieras para compartir la información sobre la aplicación de la calidad en sus procesos.

1.7 Delimitaciones del Estudio

Las encuestas se desarrollaron en el segundo semestre del año 2013, estableciendo una delimitación temporal. La investigación tuvo como objetivo obtener la información de las empresas financieras supervisadas por la SBS: (a) empresas bancarias, (b) empresas financieras, (c) cajas rurales de ahorro y crédito, (d) cajas municipales de ahorro y crédito, (e) empresas de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPYME) y no supervisadas: cooperativas de ahorro y crédito. También existe una delimitación geográfica ya que solo se

han incluido empresas ubicadas en el departamento de Ayacucho. Las respuestas se delimitan a la percepción de los encuestados, solo se aplicaron a los directivos, gerentes y jefes de oficina.

1.8 Resumen

El presente estudio fue realizado en el departamento de Ayacucho. Se tomó como muestra significativa a las empresas financieras supervisadas o no por la SBS: cooperativas y ONG dedicadas a la prestación de servicios financieros. El estudio no permitirá conocer si las empresas pertenecientes a esta industria, donde existe una concentración alta de entidades financieras y no financieras, han implementado controles de calidad dentro de sus procesos de gestión.

Los objetivos de la investigación son: (a) identificar el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector financiero en Ayacucho, y (b) identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector financiero en el departamento de Ayacucho. A partir de ellos, se definen las preguntas de investigación: (a) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del sector financiero en Ayacucho? y (b) ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del sector financiero en Ayacucho?

La importancia de esta investigación es proporcionar a las empresas del sector financiero en Ayacucho una fuente de información secundaria para la toma de decisiones estratégicas en beneficio de ellas. Adicionalmente, facilitará la implementación de estrategias en otras regiones del Perú donde existe una alta concentración de entidades financieras supervisadas y no supervisadas.

Capítulo II: Revisión de Literatura

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

2.1. Calidad

El Diccionario de la Real Academia Española (2016) definió la calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; mientras que la American Society for Quality Control la define como “rasgos distintivos” (Kotler & Keller, 2006, p. 147) y añadió que el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influye en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes.

La palabra *calidad* tiene diversos significados, dos de los cuales tienen mucha importancia. Según Juran (1996), el primer significado afirma que esta es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto, y el segundo menciona la ausencia de deficiencias: cuantas menos deficiencias tenga el producto, mejor será su calidad. Las lecciones principales que debe aprender un directivo con respecto a la calidad son: (a) las características de un producto afectan las ventas; en ese sentido, la calidad más alta suele costar más, y (b) las deficiencias de un producto afectan los costos. Así pues, la calidad más baja suele costar menos. Juran (1996, p.10) definió la calidad como la “aptitud para el uso”. Esto quiere decir que los usuarios de un producto, bien o servicio deben contar con él para lo

que necesitan o desean hacer.

Crosby (1990) define la calidad como el “cumplir con los requisitos”. Estos requisitos deben definirse de forma clara, de tal manera que no existan malinterpretaciones. Asimismo, menciona que existen medidas que se toman constantemente con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los requisitos. Los problemas de calidad, finalmente, se pueden entender como problemas causados por el incumplimiento de requisitos (ver Tabla 1).

Tabla 1

Significados Principales de la Calidad

Características de los productos que satisfacen las necesidades de los clientes	Ausencia de deficiencias
Una mayor calidad capacita a las empresas para:	Una mayor calidad capacita a las empresas para:
Aumentar la satisfacción de los clientes	Reducir las tasas de errores
Fabricar productos vendibles	Reducir reprocesos y desechos.
Ser competitivas	Reducir fallos postventa y gasto de garantía
Incrementar su cuota de mercado	Reducir la insatisfacción de los clientes
Proporcionar ingresos por ventas	Reducir inspecciones y ensayos
Buenos precios	Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado
El efecto principal se acusa en las ventas	Aumentar rendimientos y capacidad.
Generalmente, la mayor calidad cuesta más.	Mejorar plazos de entrega
	Generalmente, la mayor calidad cuesta menos.

Nota. Adaptado de *El liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*, por Juran, 1996. Madrid, España: Díaz de Santos.

Crosby (1990) también señaló que, si se mejora la calidad, los costos totales bajarán inevitablemente y permitirán a las empresas aumentar su rentabilidad. De este razonamiento nace su postulado más famoso: “La calidad es gratuita, no cuesta”. La meta final del mejoramiento de la calidad es alcanzar cero defectos, por medio de la prevención más que por la inspección ante el hecho consumado. Asimismo, popularizó el movimiento en favor de cero defectos, que se había originado en la década de 1960, y dijo que la clave para mejorar la

calidad consiste en cambiar la mentalidad de la Alta Dirección. Si lo que espera es imperfección y defectos, lo logrará, ya que sus trabajadores tendrán expectativas similares en su trabajo. Pero si la Alta Dirección establece un nivel de rendimiento más elevado y lo comunica a todos los estratos de la empresa, es posible alcanzar cero defectos. Carrot (2001) menciona el concepto de Genichi Taguchi en 1979, quien establece que: la calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta por este producto a la sociedad durante la vida de dicho producto.

Deming (1989), menciona que la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. La filosofía de Deming es un sistema de mejoramiento de las operaciones productivas que ayuda a alcanzar las metas propuestas, a reducir los costos y, por consiguiente, a incrementar la productividad empresarial. Esta filosofía se resume en los siguientes elementos:

1. Los 14 puntos de la buena administración.
2. Las siete enfermedades que aquejan a la administración
3. Los obstáculos para una buena administración.
4. Las siete herramientas de control de procesos.

La International Organization for Standardization (ISO, 2015) define calidad como: “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (p.1).

Evans y Lindsay (2008) mencionaron que los conceptos principales pueden dividirse en categorías. Así, existen definiciones de calidad en cuya esencia expresan lo mismo y se pueden incluir dentro de una categoría. Se distinguen definiciones que vinculan la calidad con el cumplimiento de las especificaciones técnicas del producto o servicio, y las que se relacionan con la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Es decir, se las puede categorizar en nivel 1 y nivel 2 (ver Figura 1)

Nivel 1: Especificaciones del producto.



Nivel 2: Satisfacción del cliente.

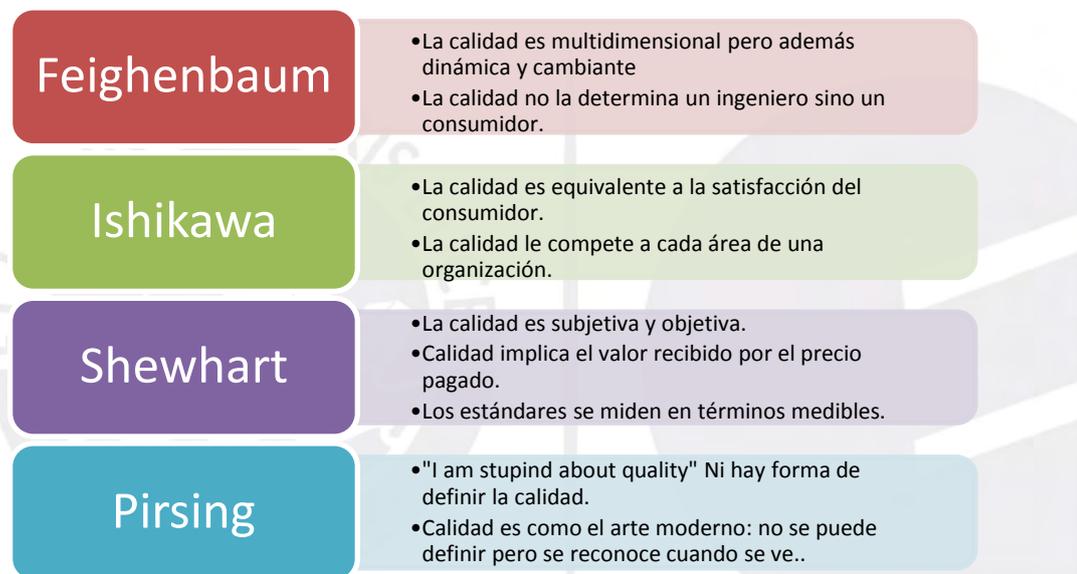


Figura 1. Aportaciones al concepto de calidad.

Tomado de "What is quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question," por R. Hoyer y B. Hoyer, 2001, *Quality Progress* (p. 11).

2.1.1. Evolución de la calidad

Según Bueno, Salmador, Merino y Martín (2006), el desarrollo de la gestión de calidad comienza con cuatro etapas.

Primera etapa: calidad mediante inspección. Referida al control final del producto, consistía en ver al final de la cadena de montaje si esos productos tenían fallos; si esto era así,

se retiraban de la venta. Este enfoque nació en la segunda Revolución Industrial, por lo que estaba asociado con cadenas de montaje. La calidad se concebía como una competidora de la reducción de costes y de productividad: para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad.

Miranda y Chamorro (2007) hacen referencia a este tema, señalando que las funciones de los inspectores y los métodos de inspección mejoran en las primeras décadas del siglo XX con los aportes de Taylor y su organización científica del trabajo. “Este enfoque apuesta por una revisión o inspección 100% del producto final, desechando aquellos productos no conformes a las especificaciones, pero sin ningún tipo de actividad de prevención, ni planes de mejora.” (p. 20)

Segunda etapa: control estadístico de la calidad. También llamada *inspección de control en la cadena de producción*, surge con el desarrollo tecnológico. El método anterior, correspondiente a la primera etapa, no servía, debido a que determinadas industrias no se podían permitir tener fallos de calidad. Esta etapa, surgida en la primera mitad del siglo XIX, implica la aplicación de técnicas y conocimientos estadísticos en los procesos productivos para permitir un control más fiable de lo que se entregaba a los consumidores. El control estadístico de la calidad, requiere muestreo aleatorio, recopilación de información y generación de resúmenes gráficos que detallen si un producto se encuentra estadísticamente bajo control, o bien el proceso requiere modificaciones.

Miranda y Chamorro (2007) hacen referencia a este tema señalando que los conceptos básicos referidos a la aplicación de herramientas estadísticas y el uso del muestreo fueron desarrollados en 1924 por W. Shewhart. El término *control de la calidad* fue usado por primera vez en *The Control of Quality. Industrial Management* (Radford, 1917) y usado inmediatamente como una prevención de defectos en contraposición a las técnicas usadas con anterioridad orientadas hacia la inspección. En 1924, Walter A. Shewhart desarrolla en los

laboratorios de la Bell Telephone los gráficos de control para el Control Estadístico del Proceso (Statistical Process Control, SPC), dando con ello inicio al Control Estadístico de la Calidad. Posteriormente, a finales de esa misma década, Harold F. Dogde y Harold G. Roming, técnicos de la Bell Telephone, desarrollaron conjuntamente sus conocidas tablas de muestreo para el Control de Recepción. No obstante, la extensión del control estadístico de la calidad no alcanza un cierto desarrollo sino hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando se pone de manifiesto la enorme utilidad de estos métodos estadísticos. Al respecto, Carrot (2001) mencionó la Aparición de las Military Standard, especialmente las MIL-STD 105 y las MIL-STD 414, que forman parte de las normas ISO.

Tercera etapa: aseguramiento de la calidad. Nace cuando el enfoque se dirige hacia la prevención de fallos. De esta manera, había que aceptar que la calidad también tenía implicaciones en la administración y no solo en la producción, como en los enfoques anteriores. Así, esta etapa complementa al control de calidad. Aparecen términos nuevos, como *costes de la calidad, control total de la calidad, ingeniería de la fiabilidad, cero defectos.*

Miranda y Chamorro (2007) hacen referencia a este tema señalando que, después de la Segunda Guerra Mundial, surge la revolución japonesa en calidad. Antes de la década de 1950 los productos japoneses se percibían de mala calidad en todo el mundo. Los japoneses tomaron medidas radicales para mejorar la calidad de sus productos y, con ello, abrieron paso en los mercados internacionales. Para ello, buscaron gerentes de alto nivel que se hicieran cargo de liderar el cambio.

Durante el siglo XX, surgió un conjunto importante de conocimientos para lograr la calidad superior. Entre muchos otros pensadores que contribuyeron con ello, cinco apellidos merecen mención particular: Juran, Deming, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa. Juran enfatizó la importancia de un enfoque equilibrado con el empleo de conceptos gerenciales,

estadísticos y tecnológicos de calidad. Recomendó un esquema operativo de tres procesos de calidad: planeación, control y mejora de calidad. Mientras tanto, W. Edwards Deming aportó su visión de calidad en 14 puntos dirigidos a la administración de una organización. A.V. Feigenbaum, por otro lado, enfatizó el concepto de control de calidad total en todas las funciones de una organización. Además, Philip Crosby definió la calidad estrictamente como “el cumplimiento de los requerimientos” y puso énfasis en que el único estándar de desempeño es el de cero defectos. Finalmente, Ishikawa mostró cómo integrar las herramientas de mejora de calidad, particularmente las más sencillas de análisis y resolución de problemas.

Según Gryna, Chua y Defeo (2007), el control estadístico de la calidad tiene implicaciones fuera del Departamento de Producción y afecta la totalidad de la organización. De esta manera, surge el nuevo enfoque de gestión de calidad, que se denomina *aseguramiento de la calidad*. Este concepto incluye el control de calidad, complementándolo con la prevención, para evitar que las fallas lleguen a producirse. El aseguramiento de la calidad es un sistema que pone énfasis en los productos, desde su diseño hasta su envío al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permitan la obtención de productos conforme a las especificaciones, sobrepasando al Departamento de Calidad e involucrando a toda la organización.

Cuarta etapa: calidad como estrategia competitiva. Se introdujo el concepto de calidad total y la instauración de la calidad como una estrategia. La TQM (Total Quality Management) es un enfoque totalmente diferente de las estrategias anteriores, trata de aunar a los diferentes grupos de la organización (clientes, proveedores, y sobre todo a la Alta Dirección) para desarrollar, mantener y mejorar la calidad de tal manera que se obtengan productos o servicios que den plena satisfacción al cliente. Incluye etapas y procesos de la etapa anterior, incorporando elementos importantes tales como la implicación de la Dirección

en la calidad, la integración de la calidad en la política y estrategia de la empresa, la calidad como búsqueda de eficiencia, la definición de la calidad desde la perspectiva del cliente y la mejora continua. Miranda y Chamorro (2007) afirmaron que el concepto de calidad total engloba todos los procesos de la organización y a todas las personas que la componen, tratando de obtener una mejora continua en los procesos que lleve a una satisfacción del cliente (ver Figura 2).



Figura 2. Etapas del desarrollo evolutivo de la calidad.

Tomado de “What is quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question,” por R. Hoyer y B. Hoyer, 2001, Quality Progress (p. 11).

Sobre la evolución de la calidad, Schroeder (2005), citado por D’Alessio (2012), dijo que la administración de la calidad ha tenido a lo largo del tiempo diferentes significados. A comienzos del siglo XX, estuvo relacionada con la inspección, mecanismo utilizado para garantizar productos de calidad. En la década de 1940 se tuvo una vinculación con la estadística, en la medida en que se fueron desarrollando los métodos estadísticos para controlar la calidad. En la década de 1960, el significado de administración de la calidad se amplió para incluir a toda la organización, ya que todas las áreas contribuyen a generar productos de calidad.

2.1.2. Administración de la Calidad Total (TQM)

Para Evans y Lindsay (2008), el concepto nació en la década 1950 en Estados Unidos, pero fue Japón quien lo desarrolló y aplicó en su totalidad después de la Segunda Guerra

Mundial, introduciendo novedosos e importantes aspectos como:

- La calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- La concepción de clientes internos y clientes externos.
- La responsabilidad de la dirección en la calidad.
- La búsqueda de la calidad no solo en el producto sino en todas las funciones de la organización.
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad.
- La aplicación de principios y herramientas para la mejora continua en los productos y servicios.

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

En general, cuando la calidad es apreciada como una estrategia para la empresa desde una perspectiva holística e integral donde la organización es entendida como un sistema comprendido de procesos interrelacionados, se puede hacer mención a la calidad total. En este sentido, se puede asegurar que la calidad total es el resultado de la evolución del concepto de calidad al que ya se hizo referencia. En síntesis, se puede mencionar que la calidad total es un sistema de gestión enfocado en las personas cuyo fin es satisfacer a los clientes y reducir costes mediante la integración de las funciones organizacionales y de la

completa cadena de suministro. La TQM “es un sistema basado en el enfoque total de sistemas, que permite a una organización desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión” (Cantú, 2011, p. 16).

Miranda y Chamorro (2007) mencionaron que se puede definir el modelo de administración de la calidad total como una filosofía de gestión cuyo objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que, simultáneamente, consiga la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a una mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de la organización o que se relacionan con ella.

Cantú (2011) mencionó que, en la era de la TQM, la tendencia es dirigir y administrar empresas mediante el uso de todos los conceptos y técnicas más desarrolladas de la calidad total. La TQM debe ser parte integral del plan estratégico y debe aplicarse en todos los departamentos de la empresa. De la planeación estratégica resultan los planes de acción que sirven también para que la administración promueva una cultura de calidad entre los empleados. La calidad total es el concepto de soporte para la competitividad de las empresas en el mundo, todos los conceptos de calidad se enfocan en considerar el conjunto de técnicas y procedimientos para la planeación, el control y el mejoramiento de todas las actividades de la empresa, con el fin de entregar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas

Moreno-Luzón, Peris y González (2001) mencionaron que este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que las empresas deben enfrentarse en el mercado actual. Se resumen en los siguientes puntos: (a) globalización de los mercados, (b) clientes exigentes, (c) aceleración del cambio tecnológico, y (d) éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de la calidad. Para enfrentar estas nuevas exigencias, el enfoque propuesto se basa en una serie de principios, y el grado de intensidad con el que debe

aplicarse cada uno de ellos dependerá de las circunstancias particulares que condicionan a cada empresa y de la forma en que esta es dirigida. Los principios específicos forman el sustrato más básico del enfoque y la gestión de la calidad total puede ser identificada, definida y caracterizada en función de la aplicación que se haga de estos principios por la dirección. Los principios que incluyen el segundo grupo, y que se denominan genéricos, se consideran necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la aplicación del sistema de TQM (ver Tabla 2).

Sila y Ebrahimpour (2002) publicaron un estudio donde analizaron 347 investigaciones de distintos países relacionadas con la TQM, publicadas entre los años 1989 a 2000. La investigación determinó que existen veinticinco factores de éxito del TQM que constituyen el marco para el éxito de la TQM, que fueron: (a) compromiso de la Alta Gerencia; (b) responsabilidad social; (c) planeación estratégica; (d) orientación al cliente; (e) calidad de la información y medición de desempeño; (f) *benchmarking*; (g) administración de recursos humanos; (h) entrenamiento; (i) participación de los empleados; (j) empoderamiento de los empleados; (k) satisfacción de los empleados; (l) trabajo en equipo; (m) evaluación de los empleados, recompensas y reconocimientos; (n) administración de procesos; (o) control de procesos; (p) diseño de productos y servicios; (q) administración de proveedores; (r) la mejora continua y la innovación; (s) aseguramiento de la calidad; (t) cero defectos; (u) cultura de calidad; (v) comunicación; (w) sistemas de calidad; (x) *Just in time*, y (y) flexibilidad. Los factores clave que más se repetían eran: (a) compromiso de la Alta Gerencia; (b) orientación al cliente; (c) trabajo en equipo; (d) entrenamiento, y (e) mejora continua e innovación.

2.1.3. Sistema de gestión de calidad

D'Alessio (2012) mencionó que la creciente globalización de los mercados evidenció la necesidad de contar con un conjunto de normas de calidad que facilitara las relaciones entre compradores y vendedores.

Tabla 2

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

Tipo	Principios
Principios específicos	Atención a la satisfacción del cliente.
	Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.
	Participación y compromiso de los miembros de la organización.
	Cambio cultural.
	Cooperación en el ámbito interno de la empresa.
	Trabajo en equipo.
	Cooperación con los clientes y proveedores.
	Formación.
	Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
	Diseño y conformidad de procesos y productos.
	Gestión de procesos.
	Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.
	Principios genéricos
Objetivo y enfoque estratégico de la empresa.	
Visión compartida de los miembros de la organización.	
Clima organizativo.	
Aprendizaje organizativo.	
Adecuadas compensaciones a los <i>stakeholders</i> .	
Asignación de los medios necesarios.	
Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia de la empresa.	

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

En respuesta a esto surgió la Organización Internacional de Normalización (ISO, por International Organization for Standardization), como un organismo encargado de desarrollar y actualizar las normas internacionales, que han sido ampliamente aceptadas en el mundo. El nombre de ISO viene de la palabra griega *isos*, que significa “igual”. El propósito de las normas ISO consiste en proporcionar un conjunto de requerimientos para los sistemas de calidad, que facilite el intercambio de bienes y servicios.

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

La norma ISO 9000:2005 ha incorporado ocho principios de la gestión de la calidad, para que la alta gerencia los utilice con el fin de liderar una organización hacia el mejoramiento continuo.

1. Enfoque en el cliente. Las organizaciones deben entender las necesidades presentes y futuras de los clientes y satisfacer sus requerimientos, esforzándose por superar sus expectativas.
2. Liderazgo. Los líderes establecen los objetivos y la dirección de una organización y fomentan la innovación integral del personal para el logro de los objetivos.
3. Participación del personal. El personal es la esencia de cualquier organización y su compromiso integral permite que sus capacidades sean utilizadas en beneficio de la empresa.
4. Enfoque basado en procesos. Las actividades y recursos son gestionados como un proceso, con el fin de alcanzar los resultados deseados de una manera eficiente.
5. Enfoque de sistema para la gestión. La identificación, comprensión y gestión de procesos interrelacionados como un sistema contribuyen a la eficiencia y eficacia de una organización.
6. Mejora continua. El mejoramiento continuo del desempeño en general debe ser un objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones efectivas se basan en un análisis de datos e información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas entre proveedores. Una relación mutuamente beneficiosa entre la organización y los proveedores mejora la capacidad de crear valor para ambos.

La serie ISO 9000 está conformada por tres normas:

1. ISO 9000:2005: Sistemas de gestión de calidad - fundamentos y vocabulario. Su objetivo es explicar los fundamentos de la gestión de la calidad. Define los términos usados tanto en la norma ISO 9001:2008 como en la ISO 9004:2009.
2. ISO 9001:2008: Sistema de gestión de calidad-requerimientos. Su objetivo es establecer los requerimientos para un sistema de gestión de calidad. Busca incrementar la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento de los requerimientos tanto legales como del cliente, e incluye procesos para el mejoramiento continuo. Esta norma introdujo un enfoque basado en procesos, que consiste en la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, y la gestión para producir los resultados esperados. Una ventaja de este enfoque es el control continuo de los procesos individuales dentro del sistema (ISO 9001:2008).
3. ISO 9004:2009: Sistema de gestión de calidad - Guías para mejoras del desempeño. Es recomendada como una guía para las organizaciones que quieren profundizar más allá de los requerimientos de la ISO 9001 y conseguir un mejoramiento continuo; sin embargo, no es utilizada para efectos de certificación. ISO 9004 considera tanto las necesidades de los clientes como las de los accionistas, y está orientada tanto a la eficacia como a la eficiencia.

Un sistema de calidad tiene como objetivo integrar todos los elementos que influyen sobre la calidad del producto, bien o servicio suministrado por una empresa. De igual manera, debe identificar todas las tareas relacionadas con la calidad, asignar responsabilidades y establecer relaciones de cooperación en busca de la integración de todas las funciones dentro de una organización. Los principales beneficios tangibles que ofrecen las normas ISO 9000 son:

1. Mejor diseño y calidad del producto.

2. Mejor calidad del proceso.
3. Reducción de desechos, rectificaciones y quejas de los clientes.
4. Una eficaz utilización de los recursos: mano de obra, maquinarias y materiales. De esta manera, se obtiene una mayor productividad.
5. Creación de una conciencia respecto de la calidad y mayor satisfacción de las trabajadoras.
6. Mejoramiento de la confianza con los clientes.
7. Mejora de la imagen y la credibilidad de la empresa en los mercados nacionales e internacionales, esencial para competir en el mundo globalizado.

Las normas ISO 9000 son aplicables a todo tipo de organizaciones, tanto productoras de bienes como de servicios; las empresas que deseen implementar estas normas deben contar con el apoyo y el compromiso de sus directivos para obtener los resultados esperados. Si bien la obtención de la certificación ISO 9001 representa un proceso costoso y demanda tiempo, los beneficios obtenidos compensan ampliamente estas dificultades.

Según Benzaquen, (2013b), el número y el alcance de las normas internacionales de gestión empresarial ha aumentado considerablemente y la más implementada es la Norma ISO 9000, emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) (Casadesús et al., 2005; International Organization for Standardization, 2015). En esta línea, según un estudio realizado en la industria griega, un primer paso hacia la calidad total lo constituye la Norma ISO 9000, que ofrece una mejora significativa en la cultura y compromiso de calidad y a su vez ofrece beneficios en la organización (Gotzmani & Tsiotras, 2001). La norma ISO es un conjunto de estándares de calidad que prescriben buenas prácticas de calidad, pero que no determinan cómo las empresas deben obtenerlas (Chow Chua et al., 2003).

La Norma ISO 9000:2005 está basada en el concepto de modelo de proceso y se

sustenta en ocho principios gerenciales de calidad vigentes: (a) enfoque en el cliente; (b) liderazgo; (c) involucramiento de personal; (d) enfoque de procesos; (e) enfoque de sistemas para la administración; (f) mejora continua; (g) enfoque basado en hechos; y (h) relaciones de beneficio mutuo con el proveedor, que constituyen el fundamento de la familia de normas del sistema de gestión de calidad ISO 9000 (International Organization for Standardization, 2015).

Por otro lado, la norma ISO 9001 versión 2008 es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios. Es el único estándar de la familia ISO 9000 para el que se puede solicitar la certificación de una tercera parte. Esta norma busca “especificar los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización: (a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y de ley aplicables al producto, y (b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y de ley aplicables al producto” (International Organization for Standardization, 2015).

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

La preocupación de las empresas en el mundo en la gestión de la calidad se ha incrementado en los últimos años, en consecuencia han desarrollado acciones que permitan mejorar sus procesos con el fin de mejorar la satisfacción del cliente. Dentro de estas acciones tenemos una de las más conocidas, desarrollada por W. Shewarth en el año 1920, relacionada con la revisión de los procesos para una mejora continua: *planificar, hacer, verificar y actuar*. También se desarrollan los veinte elementos de la norma NTP-ISO 9000:2001 (García, Quispe & Ráez, 2003).

En la investigación realizada no se ha encontrado mayor información sobre la

situación de la gestión de calidad de las empresas en el sector banca en el mundo; sin embargo, se ha encontrado información referida a las normas ISO —específicamente al ISO 9001 (1999-2014)— según la ISO, que a través del informe ISO Survey detalla la evolución de las certificaciones en el mundo (ver Figura 3).

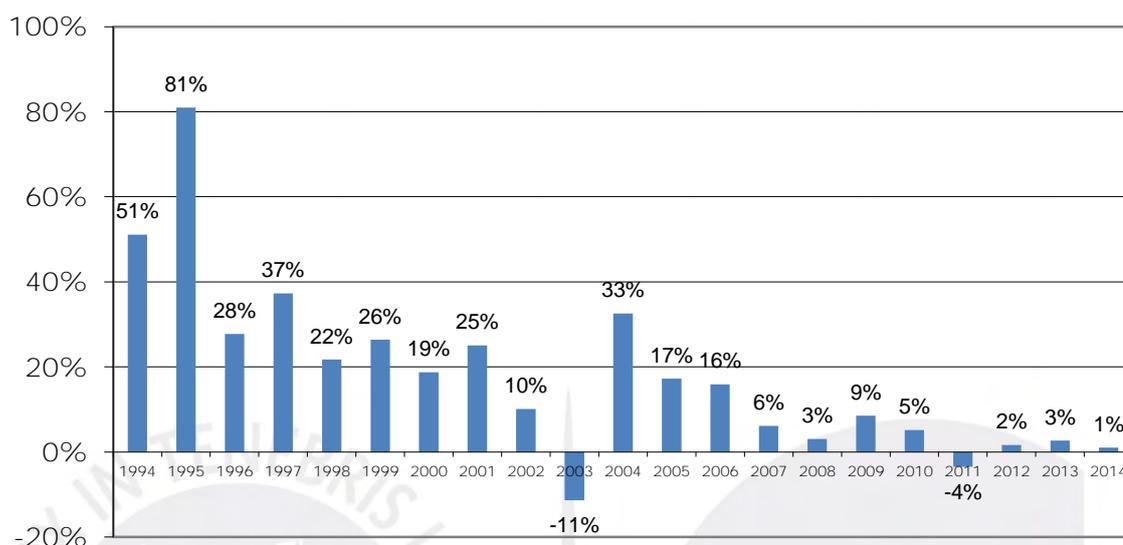


Figura 3. Evolución de certificaciones ISO 9001. Crecimiento anual mundial (1994-2014) Tomado del “Informe ISO Survey 2014,” por la International Organization for Standardization (ISO), 2015 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>).

El Informe de ISO de Sistemas de Gestión de Certificaciones Standard Survey (2014) detalla cómo ha sido la evolución de las certificaciones en el año 2014 en el mundo. Según el reporte estadístico, el número de certificados en 2014 fue de 1’138,155; en comparación, en 2013 fue de 1’126,460, lo que implica una evolución de 11,695, que representa el 1% en cuota de mercado. Esto significa que ha habido un menor avance en comparación con el 2% y el 3% de los dos años anteriores.

La evolución durante el año 2014 fue lenta, con las siguientes tendencias regionales: Norteamérica tuvo un crecimiento de 4%, soportado en gran parte por México; Estados Unidos se estancó, debido a que un colaborador importante informó menos certificados este año. La región Asia Oriental y el Pacífico tuvo un crecimiento de 1.9%, un progreso

alentador. América del Sur mostró un crecimiento negativo de (-4.2%), lo que se puede atribuir en gran parte a la caída de Brasil, donde la participación en la encuesta fue menor. El progreso de Europa fue lento, con un aumento de 0.2%. Este avance se remonta a una disminución en países como Grecia, Alemania y los Países Bajos, debido a los grandes contribuyentes que no participan en la edición de este año (ver Figura 4).

ISO 9001-Crecimiento anual por continentes (en %)

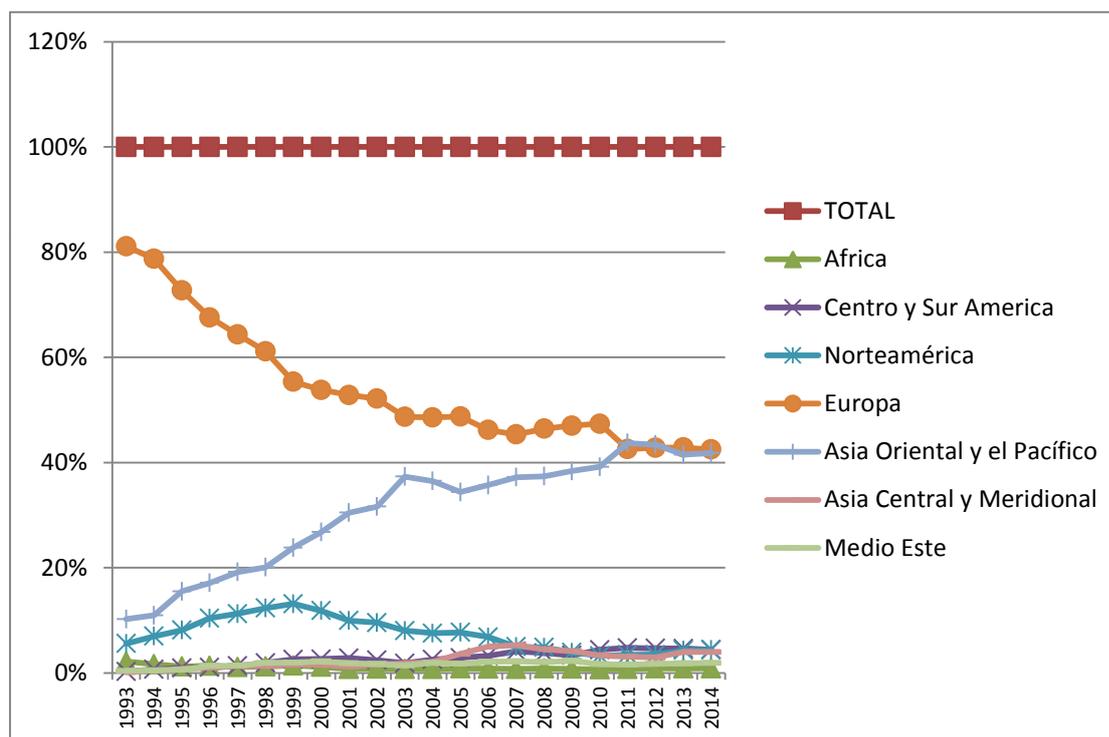


Figura 4. Evolución de certificaciones ISO 9001 por continentes. Tomado del “Informe ISO Survey 2014,” por la International Organization for Standardization (ISO), 2015 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>)

Por un lado, El Informe de ISO de Sistemas de Gestión de Certificaciones Standard Survey (2014) detalla que la región con mayor participación es Europa, con 483,710 (42.5%), encabezada por Italia con 168,960 (34.93%), seguida por Alemania, con 55,363 (11.45%) y, en tercer lugar, Inglaterra, con 40,200 (8.31%). Asia Oriental y el Pacífico cuentan con 476,027 (41.8%), liderado por China, con 342,800 (72.01%), seguida por Japón, con 45,785 (9.62%) y, en tercer lugar, Australia, con 19,731 (4.14%). Estas dos regiones representan más

del 80% de certificaciones en todo el mundo. Por su parte, la región de Centro y Suramérica cuenta solamente con 50,256 certificaciones (4.4%).

Por otro lado, el Informe de ISO de Sistemas de Gestión de Certificaciones Standard Survey (2014) detalla, con respecto a las certificaciones ISO 9001 en Sudamérica, que durante el año 2014 Brasil fue el líder, con 18,201 certificaciones (37.6%), seguido por Colombia, con 14 539 (30%) y, en tercer puesto, Argentina con 6,763 certificaciones, que representa el 14%. El Perú cuenta con 1,076 certificaciones, que representa el 2.2%, y se encuentra en el quinto lugar, después de Ecuador (ver Figura 5).

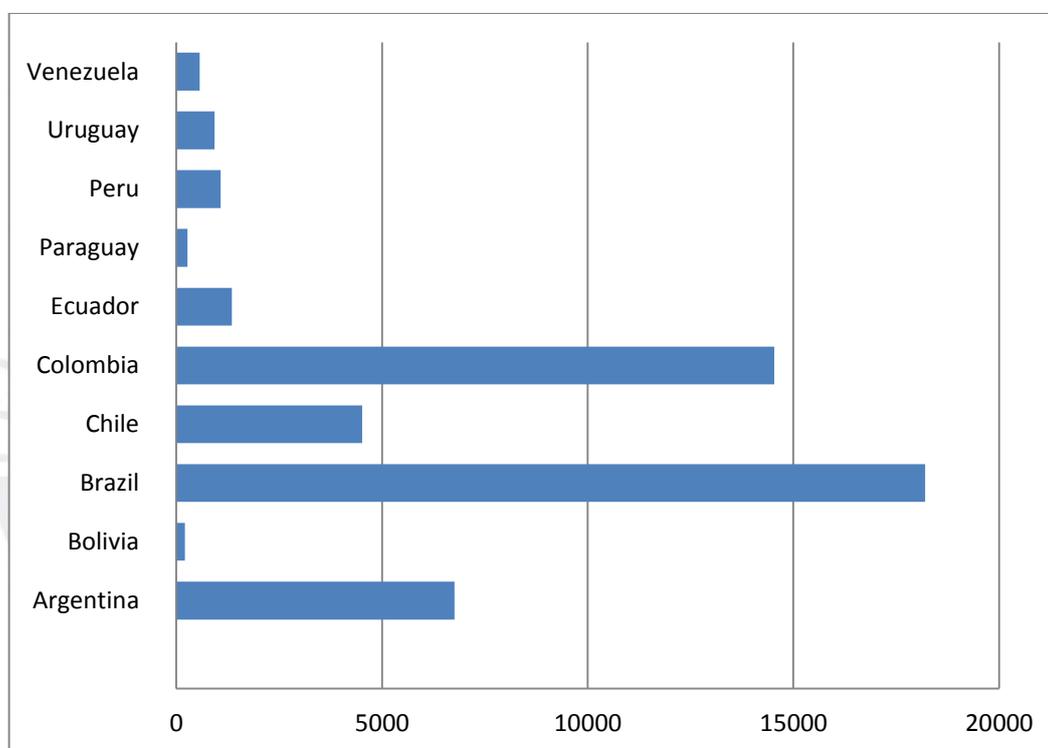


Figura 5. Certificaciones ISO 9001 en Sudamérica.

Tomado del *Informe ISO Survey 2014*, por la International Organization for Standardization (ISO), 2015 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>).

Además, según el reporte ISO 9001, en certificados por sector industrial se cuenta con 16,469 certificaciones en el mundo, lo que representa un incremento de 271 certificaciones con respecto al período 2013. El sector industrial de intermediación financiera, inmobiliaria y alquiler representa el 1.85% respecto del sector industrial en general (ver Figura 6).



Figura 6. Evolución de certificaciones ISO 9001 por sector industrial (1998-2014). Tomado de *Informe ISO Survey 2014*, por la International Organization for Standardization (ISO), 2015 (<http://www.iso.org/iso/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>).

En el mundo, el sistema financiero está regulado por entes supervisores locales, como los Bancos centrales y superintendencias, y por entes internacionales, como el Banco Mundial, el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y el Comité de Basilea, que establecen parámetros y regulaciones que deben ser cumplidos por las empresas del sector financiero en el mundo. Estos parámetros y recomendaciones hacen que las empresas del sector manejen productos similares, por lo que para diferenciarse unas de otras invierten esfuerzos en mejorar su tecnología y la calidad de atención que brindan a sus clientes.

Se puede concluir con la investigación realizada que las empresas del sector financiero en el mundo cuentan con sistemas de gestión afines a mejorar sus procesos tecnológicos y atención a sus clientes y muchas empresas trabajan bajo los estándares ISO.

2.3. Calidad en el País

El sistema financiero peruano está comprendido por 17 Bancos, 12 financieras, 12 cajas municipales (CMAC), nueve cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), 10 empresas de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYMES), dos empresas de arrendamiento

financiero, una empresa dedicada a *factoring*, y por último, dos empresas administradoras hipotecarias. De las 17 entidades bancarias, cuatro de ellas son las más grandes en términos de colocaciones y captaciones. Estas entidades, que concentran el 83.93% de las colocaciones, son el BCP (33.59%), el BBVA Continental (23.00%), Scotiabank (15.69%) y finalmente Interbank (11.64%). Las colocaciones en créditos vigentes se dividen hasta en ocho productos, como préstamos, hipotecarios para vivienda, arrendamiento financiero, comercio exterior, tarjetas de crédito, descuentos, *factoring* y cuentas corrientes. Los cinco primeros son los que sustentan el portafolio de créditos, representando a setiembre 2014 el 93.86% sobre el total de colocaciones (mientras que en setiembre de 2013 suponía 93.42%). En términos de depósitos, estos cuatro Bancos congregaron el 83.06% del total y el 81.50% del patrimonio, situación que se ha mantenido a través del tiempo. En cuanto a la evolución de participación por segmento de crédito, los principales partícipes reparten su cartera en los créditos a corporaciones (21.06%), grandes (19.71%) y medianas empresas (19.84%), lo que asciende a 60.61% sobre el total de las colocaciones a setiembre de 2014. En los dos últimos años, no se han presentado variaciones significativas en términos de posición competitiva (Pacific Credit Rating [PCR], 2015) (ver Figura 7).

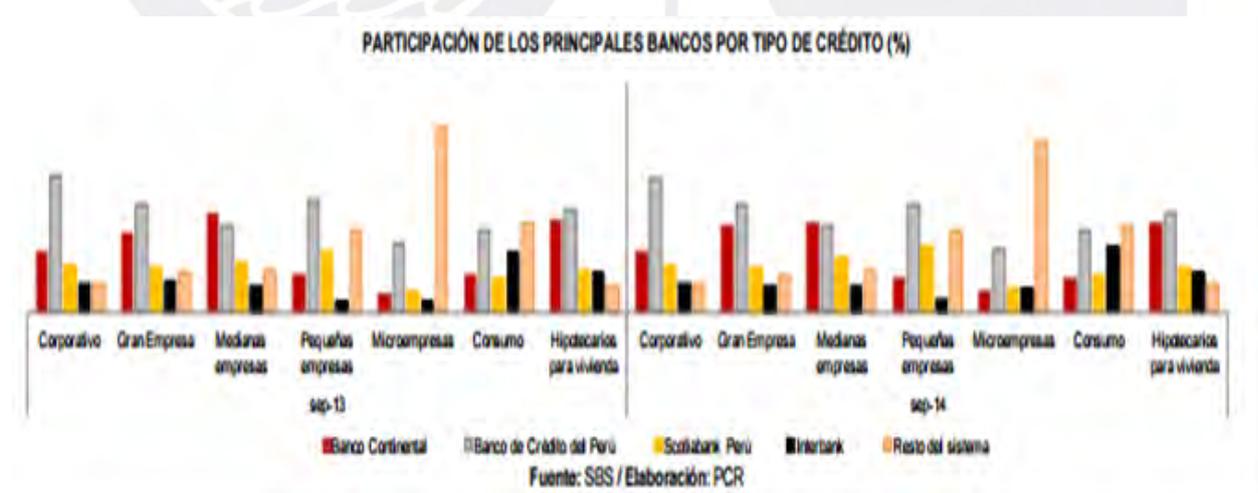


Figura 7. Participación de los principales Bancos por tipo de crédito.
Tomado de “Informe sectorial Perú: sector financiero,” por PCR, 2015
(http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_financiero_0914-fink2.pdf)

Según el informe publicado por el BCRP de 2015, en los últimos doce meses, el sistema financiero aumentó sus activos en S/. 40,200 millones, alcanzando un total de S/. 341,500 millones. La banca mantiene su hegemonía, al sumar S/. 310,900 millones en activos, con una participación de 89.2% y 90.9% en los créditos y en los depósitos del sistema financiero, respectivamente (87.3% y 89.9% en marzo de 2014) (Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2015b).

En el Perú existen entidades que gestionan y apoyan las iniciativas referidas a la gestión de la calidad. Además, en 1989 se creó en el país el Comité de Gestión de Calidad (CGC), integrado inicialmente por cuatro instituciones. Actualmente, lo conforman 21 instituciones gremiales, educativas y técnicas reunidas sobre la base de un acuerdo de cooperación interinstitucional, con el objeto de promover la calidad. Desde su formación, el CGC tiene como Coordinación y Secretaría Técnica al Centro de Desarrollo Industrial (CDI) de la Sociedad Nacional de Industrias.

El CGC estableció en el año 1991 un Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad, con el objeto de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Posteriormente, en cooperación con expertos del Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos y de premios latinoamericanos, se rediseñaron los criterios de evaluación y se elevaron los niveles de exigencia. A partir del año 1997, el concurso pasó a denominarse Premio a la Calidad, con estándares similares a los premios nacionales latinoamericanos. En 2001, aprobado por Resolución Suprema, se convierte en el Premio Nacional a la Calidad en el Perú (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2015).

2.3.1. Calidad de las empresas en el sector financiero de Ayacucho

El sector financiero ha acompañado el crecimiento económico del departamento en los últimos años. Así, el grado de profundización financiera, medido por el ratio crédito /VAB departamental, aumentó de 2.8% en 2004 a 12.6% en 2014. El notable incremento en

los créditos está asociado con el ingreso de nuevas entidades financieras —así como con la expansión de las existentes—, a través de la apertura de nuevas oficinas, que se triplicaron en número entre 2004 y 2014 hasta llegar a 41 oficinas. Asimismo, el ratio de intermediación financiera (créditos/depósitos) pasó de 0.50 a 1.93 puntos en el mismo lapso (BCRP, 2015).

El sistema financiero juega un rol clave dentro del desarrollo de la economía. Durante la época de estabilidad económica se han presentado resultados favorables, lo que ha permitido su crecimiento y expansión en diversas regiones del país, con una mayor cantidad de productos financieros especializados (IPE, 2012). Así, se puede apreciar el número de atención por cada 100,000 habitantes adultos ha crecido en las regiones entre 2.5 y 6.1 veces entre los años 2006 y 2011. Cabe resaltar que la investigación considera entidades supervisadas por la SBS.

Adicionalmente, como precisa la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP, 2016), la cual realiza actividades de representación, supervisión y asistencia técnica, desde 1993, al 8 de enero de 2016 se ha solicitado la disolución y liquidación de 249 cooperativas: 112 en Lima, 83 en Ayacucho, tres en Puno, tres en Tacna, 11 en Apurímac-Andahuaylas, dos en La Libertad y San Martín, entre otras.

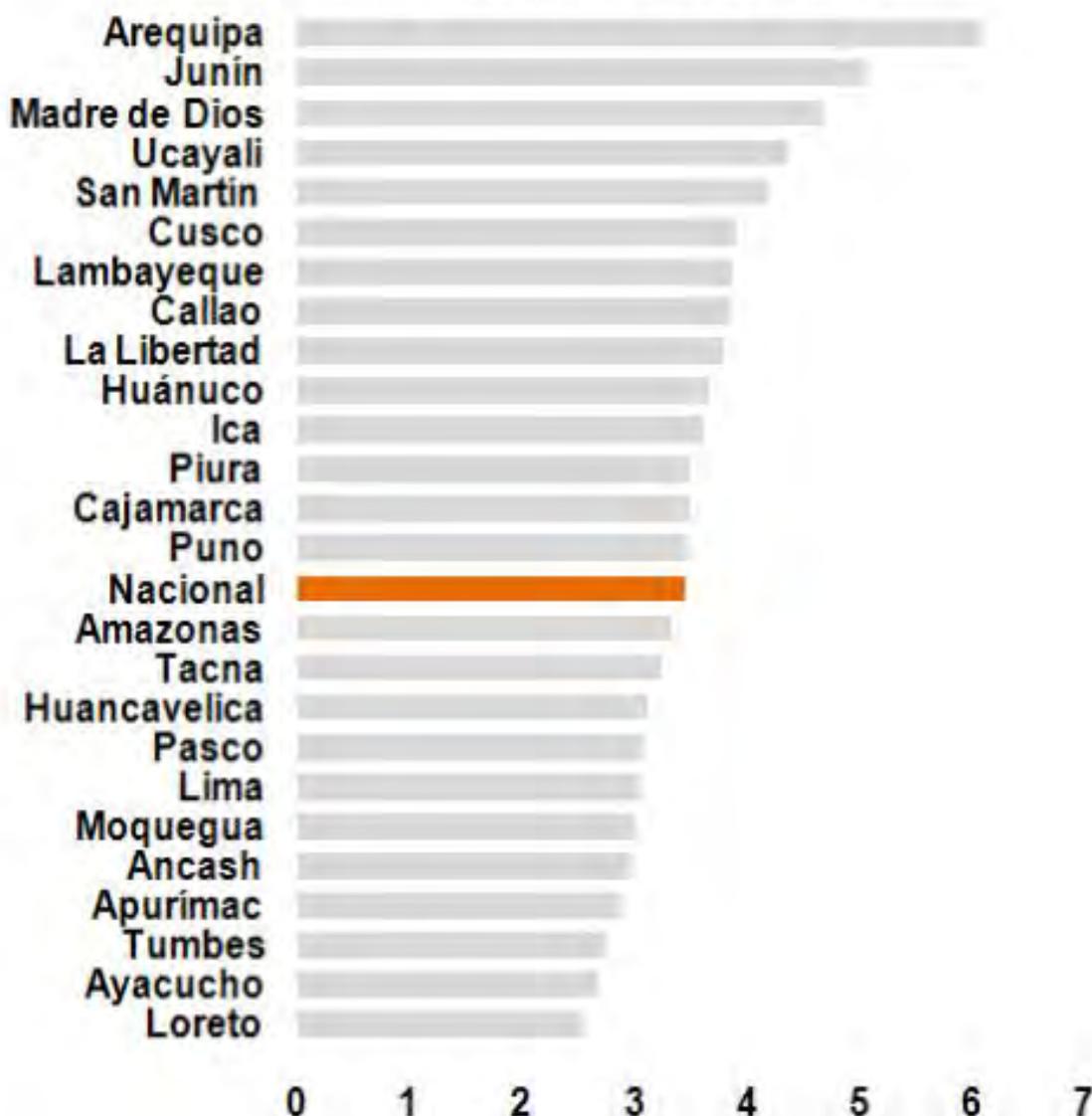
Tomando en consideración la zona rural y urbana que presenta el departamento de Ayacucho, las entidades microfinancieras toman un rol importante dentro del desarrollo de la oferta de créditos en la zona. Las entidades microfinancieras están agrupadas en instituciones supervisadas y no supervisadas por la SBS; en el primer grupo se encuentran las CMAC, que tienen la mayor participación de mercado.

En la actualidad, las CMAC cuentan con 586 agencias en todo el Perú, de las cuales 13 están en el departamento de Ayacucho y muestran una tendencia al crecimiento en sus colocaciones, captaciones, número de agencias y empleados. También se ha incrementado el nivel de morosidad, lo que tiene relación con la ampliación de los montos de créditos que las

CMAC vienen otorgando a sus clientes (ESAN, 2015).

Puntos de atención* por cada 100 mil habitantes adultos, 2006-2011

(número de veces entre el 2011 y el 2006)



*El número de puntos de atención corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.

Fuente: SBS

Elaboración: IPE

Figura 8. Puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos, 2006-2011.

Tomado de "El sistema financiero se acerca," por el Instituto Peruano de Economía [IPE], 2012

(http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/puntos_de_atencion_por_cada_100_mil_habitantes_adultos_2006-2011_0.png)

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

Según D'Alessio (2013) la evaluación interna se encuentra enfocada en hallar las estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Es importante conocer las fortalezas y debilidades de todas las entidades financieras que son los actores del sector financiero en la región Ayacucho, enfocándose en aspectos estratégicos y no solo operacionales.

Administración y Gerencia (A). El sector financiero usa conceptos de administración estratégica, ya que la mayoría de los intervinientes reguladores como son la SBS, BCR, INDECOPI, FENACREP, etc. Intermediarios como la banca primaria, secundaria, etc., tienen planes estratégicos y operativos que se traducen en objetivos medibles que generalmente se orientan a incrementar la participación en el mercado, incremento de utilidades, etc. Las estructuras organizativas del sector financiero en Ayacucho en general tienen una administración eficiente; el de mayor crecimiento es el sector microfinanciero.

La administración y gerencia de las entidades financieras que forman parte del sector financiero en Ayacucho tienen establecidos su visión, misión, objetivos estratégicos, valores éticos y demás lineamientos de gestión. Para el presente trabajo de investigación se desarrollará la estructura interna de las cinco entidades financieras que tienen mayor participación en Ayacucho: el BCP, BBVA, Interbank, cajas municipales y cooperativas: las cuatro primeras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y las cooperativas por la FENACREP. Cabe precisar que todos los Bancos tienen similares principios establecidos, tales como satisfacción del cliente, transparencia, ética e integridad, trabajo en equipo, eficiencia e innovación.

Mencionadas y establecidas las principales entidades financieras objeto de estudio según su participación en el sector financiero de Ayacucho y los organismos de supervisión de cada una de ellas, se pasa a detallar su estructura interna. Equilibrium Clasificadora de

Riesgos SA (2015) asigna al BCP una categoría de A+, lo que significa que el BCP posee una estructura financiera y económica sólida y cuenta con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y plazos pactados que no se vería afectada ante posibles cambios en la entidad en la industria a la que pertenece o en la economía. Asimismo, según el reporte de setiembre de Equilibrium (2015), el BCP presenta en su estructura de capital la siguiente información: un patrimonio de S/. 10,605 millones, activos por más de S/. 110,115 millones, pasivos por S/. 99,510 millones y una utilidad neta de S/. 1,453 millones. El Banco es la principal subsidiaria de Credicorp Ltd. desde la creación de esta, en el año 1995. Con respecto al Grupo Económico, el Banco de Crédito del Perú es el principal activo del Grupo Financiero Credicorp. Credicorp Ltd. es una de las empresas holding más importantes del país, con participación mayoritaria en empresas líderes de los sectores bancarios, seguros y fondos de pensiones en Perú (ver Figura 9).

Para el caso del BBVA, Equilibrium Clasificadora de Riesgos SA realizó los reportes correspondientes respecto de esta entidad y la clasificó con la categoría A+. Según Equilibrium (2015), el BBVA posee una estructura financiera y económica sólida y cuenta con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones. Asimismo, hasta junio de 2015 el BBVA presenta en su estructura de capital la siguiente información: un patrimonio de S/. 5,558.5 millones, activos por S/. 57,318.4 millones, pasivos por S/. 66,006.7 millones y una utilidad neta de S/. 1,343.8, una ROAE (Return on Average Equity) de 26.56% y un ROAA de 2.15%, todo ello según el reporte de Equilibrium publicado en setiembre de 2015.

El accionista mayoritario del Banco es el Holding Continental (ganador de una subasta realizada en el año 1995 para adjudicarse del Banco, en ese entonces de propiedad del grupo español BBV (Banco Bilbao Vizcaya) y del Grupo Brescia (ahora Breca), que se compone de partes iguales de los Grupos Breca y BBVA. Respecto de este último, es de resaltar que la crisis financiera internacional de 2012 derivó en el ajuste a la baja de la

clasificación otorgada por parte de Moody's Investors Service a la deuda de largo plazo en moneda extranjera hasta en dos oportunidades (desde Aa3 hasta BAA3). No obstante, en junio de 2015 se mejoró la clasificación a doce entidades financieras, entre ellas el BBVA (ver Tabla 3).

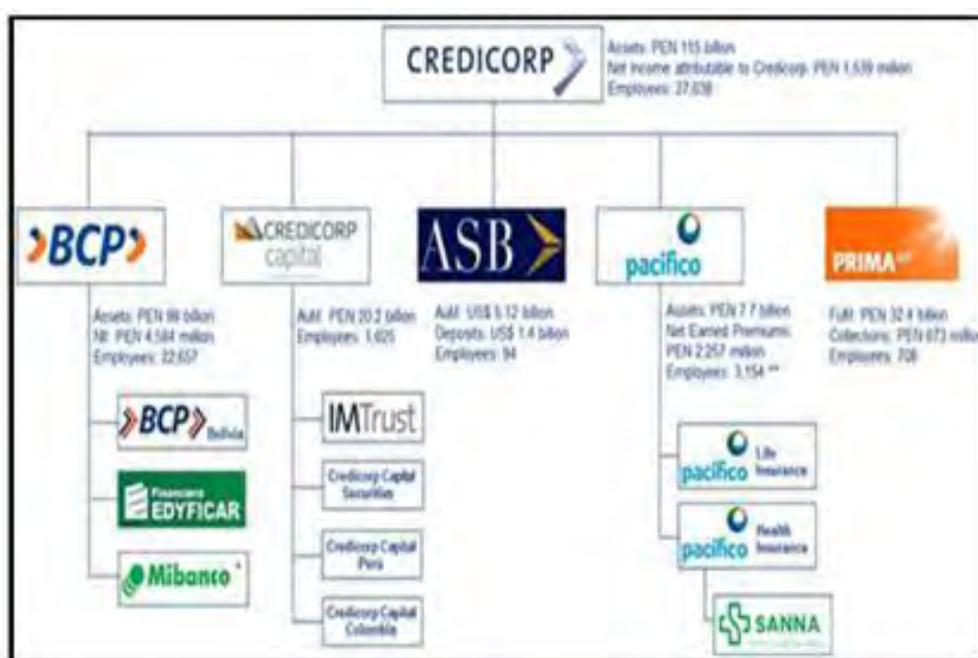


Figura 9. Credicorp: empresa holding más importante.

Tomado de "Estructura," por Credicorp, 2016

(https://www.google.com.pe/search?q=Credicorp+empresa+holding+mas+importante&espv=2&biw=1821&bih=889&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwif7qik_YDOAhWBIB4KHVbeDVQQ_AUIBygC&dpr=0.75#imgdii=6srzPMTKMWvtVM%3A%3B6srzPMTKMWvtVM%3A%3B7-MCkqoug9PFjM%3A&imgcr=6srzPMTKMWvtVM%3A)

Tabla 3

Consolidación del BBVA

Empresa	Rubro
BBVA Asset Management Continental S.A. SAF	Administradora de Fondos
Continental Bolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A.	Agente de Bolsa
Continental Sociedad Titulizadora S.A.	Titulizadora
Inmuebles y Recuperaciones Continental S.A.	Sociedad Inmobiliaria

Nota. Tomado de Equilibrium Clasificadora de Riesgos SA, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>)

Para el caso del Banco Internacional del Perú SAA Interbank, Equilibrium

Clasificadora de Riesgos SA realizó los reportes con corte a setiembre de 2015 respecto de

esta entidad y la clasificó con la categoría A. Según Equilibrium (2015), Interbank posee una estructura financiera y económica sólida y cuenta con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones. Asimismo, hasta junio de 2015 Interbank presentaba en su estructura de capital la siguiente información: un patrimonio de S/. 3,094.9 millones, activos por S/. 32,715.1 millones, pasivos por S/. 29,620.1 millones y una utilidad de S/. 708.07 millones, una ROAE de 24.7% y un ROAA de 2.3%, todo ello según el reporte de Equilibrium publicado en setiembre de 2015. El Banco es una empresa subsidiaria de Intercorp Financial Services Inc., *holding* constituido en Panamá en setiembre de 2006 con la finalidad de agrupar a las empresas financieras peruanas que forman parte del Grupo Intercorp.

Para el caso de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica SA (CMAC Ica), Equilibrium Clasificadora de Riesgos SA realizó los reportes con corte a setiembre de 2015 correspondientes respecto de esta entidad y la clasifica con la categoría C+. Según Equilibrium (2015), la CMAC Ica posee una estructura financiera y económica con ciertas deficiencias y cuenta con una moderada capacidad de pago de sus obligaciones, pero es susceptible de debilitarse ante posibles cambios en la entidad, industria o economía. Asimismo, hasta junio de 2015 el CMAC Ica presentaba en su estructura de capital la siguiente información: un patrimonio de S/ 112.4 millones, activos por S/ 863.5 millones, pasivos por S/ 741.1 millones y una utilidad de S/. 7.4 millones, una ROAE de 1.7% y un ROAA de 11.7%, todo ello según el reporte de Equilibrium publicado en setiembre de 2015.

Según el reporte de Ranking de cooperativas de ahorro y crédito al 31 de diciembre de 2015 emitido por la FENACREP, las principales cooperativas de la ciudad de Ayacucho en cuanto a su participación son la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santa María Magdalena y la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga. De estas, la Santa María es la que tiene una mejor ubicación dentro del Ranking de Cooperativas según sus principales indicadores. Cabe precisar que las cooperativas de Ahorro y Crédito no son supervisadas por la SBS: solo son

reguladas por la FENACREP.

Marketing, Ventas e Investigación de Mercado (M). Con relación a las estrategias de marketing, y debido a que en estos últimos años hubo cambios drásticos en la innovación tecnológica, se intenta usar todos los canales de comunicación para brindar mejores servicios a los clientes y adecuarlos a sus necesidades de servicios, tales como banca por internet, donde se pueden realizar transferencias, movimientos, consultas y otros, así como aprovechar el mercado electrónico por ser un producto complementario a través de la banca por internet. Además, el personal y fuerza de ventas en este sector son importantes por el rol que cumplen, sobre todo, en mantener una calidad de cartera enfocada en una buena admisión de créditos.

Las estrategias de marketing no solo fueron evolucionando en temas de ventas de productos financieros, sino que también se fueron orientando a las transacciones financieras que se realizan en una entidad, con la finalidad de otorgar una mejora calidad de servicio enfocado en la satisfacción del cliente. La modernidad tecnológica implica una evolución en las modalidades de transacciones financieras (ver Tabla 4).

Tabla 4

Número de Transacciones Monetarias por Canal de Atención (Sistema Bancario)

	Ene – Sep 2015	Participación 2015 (%)
Banca móvil (celular)	2'720,752	0.43
Cajero automático	218'719,635	34.29
Cajero corresponsal	90'797,374	14.24
Banca por internet	41'427,726	6.50
Ventanilla operativa	45'957,840	7.21
Otros	238'211,577	37.35
Total general	637'834,904	

Nota. Tomado de “SBS: regiones donde Bancos abren más oficinas nuevas,” por El Comercio (http://elcomercio.pe/economia/negocios/sbs-regiones-donde-Bancos-abren-mas-oficinas-nuevas-noticia-1862150?ref=flujo_tags_7478&ft=nota_2&e=titulo)

Esto no solo pasa por los canales tradicionales (cajeros automáticos 34.29%, ventanilla operativa 7.21%, cajeros corresponsal 14.24%), sino también por los medios no

tradicionales (banca móvil - celular con 0.43%; banca por internet 6.50%), que se han ido incrementando en los últimos años. Estos medios no tradicionales tienen una proyección al alza, gracias al desarrollo de la tecnología en estos medios de atención. Por último, es importante para el marketing replantear sus objetivos y estrategias de acuerdo con la cada vez más cambiante tecnología en los canales de información, para así fortalecer nexos con los clientes potenciales y aprovechar lo máximo posible estos canales.

Operaciones, Logística e Infraestructura (O). Las empresas del sector financiero tienen acceso a proveedores de capital, materiales, etc., sin inconvenientes. Ello dependerá del nivel de riesgo de cada una. No existen mayores restricciones, salvo la calificación de cada empresa, la cual determina su acceso a recursos. Las instalaciones de las empresas del sector financiero se mantienen en buen estado debido a la competencia, que las obliga a mantener todo un sistema de calidad y, sobre todo, a que los clientes tengan una buena percepción de ellas. Si bien es cierto que la mayoría de empresas del sector no está certificada por normas ISO, eso no significa que utilicen algún sistema de control de calidad en sus procesos. El reto de las instituciones financieras es llegar a obtener el ISO en calidad en su nueva versión 2015. Las instalaciones, los recursos y los mercados están estratégicamente localizados, debido principalmente a que las empresas invierten en su área de investigación, marketing y tecnología con el fin de dar mayor acceso a los clientes.

En 2012, el diario *El Comercio* (“El Perú se mantiene líder,” 2012) informó que la SBS mencionó que, de los 21 países de América Latina y el Caribe calificados en el informe, el Perú ocupa el primer lugar debido a su sofisticado marco legal y regulatorio, así como por su competitividad en el sector de las microfinanzas. Así, por quinto año consecutivo el Perú lideró la clasificación global de los 55 países que poseen el mejor entorno para las microfinanzas, según la última edición del Microscopio Global 2012 elaborada por The Economist Intelligence Unit (ver Tabla 5).

Tabla 5

Calificación de Informe Competitividad en el Sector Microfinanzas

n	Clasificació	País	Puntaje	Cambio
1		Perú	79.8	+12.0
2		Bolivia	71.8	+7.1
3		Pakistán	67.4	+4.6
4		Filipinas	63.3	+4.8
5		Kenia	62.8	+2.5
6		El Salvador	56.3	-2.5
7		Colombia	56.0	-
8		Camboya	55.7	+4.8
=9		México	53.6	-
=9		Panamá	53.6	-
11		Ecuador	52.6	-2.5
12		Paraguay	52.0	-1.3
13		Chile	51.8	+5.0
14		Uganda	51.6	-2.1
15		Ghana	51.0	+4.8
16		Brasil	49.2	-
17		Ruanda	48.6	-

Nota. Tomado de *The Economist Intelligence Unit*, año (http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/5/2/0/520024.pdf).

Respecto de la infraestructura de las agencias de los Bancos, cajas y cooperativas, Barragán, Del Carpio, Pastor y Patiño (2014) afirmaron que el BCP sigue siendo el líder en los canales de distribución, con 389 oficinas en el país, seguido por el BBVA, con solo 296. Si se analiza la evolución de la cantidad de oficinas entre 2011 y 2013, se puede apreciar que, en el caso de los Bancos que dominan el mercado, la expansión de las oficinas se está desacelerando debido a que ya tienen una cobertura que alcanza los principales puntos del país.

El diario *El Comercio* (“SBS: Las regiones donde los Bancos abren,” 2015) informó que el número de oficinas bancarias ascendió a 2,184 en todo el Perú, lo que implica un crecimiento anual de 15.8%, y según la SBS, la cantidad de cajeros automáticos y corresponsales se situó en 7,533 y 41,544, respectivamente. Es en las regiones en donde se abren mayores oficinas. Cajamarca, Puno y Apurímac son las regiones donde más aumentó, mientras que en los cuatro departamentos más pobres del país (Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica), que tienen ratios de pobreza de entre 47.4% y 52.3%, se ha registrado el mayor ritmo de apertura de oficinas bancarias. Gracias al referido avance, el país se ha convertido en una de las naciones de Latinoamérica con más puntos de atención por cada 100,000 habitantes, solo superado por Colombia y empatado con Brasil, y anotó el segundo mayor avance en los últimos tres años.

Según la información estadística de la Banca Múltiple emitida por la SBS sobre la distribución de oficinas por zona geográfica, a diciembre de 2015 las instituciones financieras que tienen mayor número de oficinas en todo el Perú son el BCP, con 445 agencias; el Banco Continental, con 331 agencias; MiBanco, con 321 agencias; Azteca, con 167 agencias, y Banco Falabella Perú, con 94 agencias, según la distribución de oficinas por zonas geográficas de las empresas bancarias al 31 de diciembre de 2015, según la SBS (ver Tabla 6).

Las empresas del sector financiero tienen mucho cuidado de su posición financiera, ya que de esta dependen principalmente para crecer y mantenerse en el mercado. Por ello, dan mucha importancia a su ROE. Para aumentar su capital a corto plazo, las empresas del sector tienen que incrementar su participación de mercado. En el largo plazo las empresas deben mejorar su calificación de riesgo para, sobre la base a sus indicadores financieros y mediante deuda principalmente, se puedan apalancar. La cantidad de capital de trabajo que manejan las empresas del sector es regulada por las entidades reguladoras que, sobre la base de su

calificación, le permitan acceder a fuentes de financiamiento.

Tabla 6

Distribución de Oficinas por Zonas Geográficas de las Empresas Bancarias al 31 de Diciembre de 2015

Empresas	Total del número de agencias en el Perú
Banco Continental	331
Banco de Comercio	18
BCP	445
Banco Financiero	78
Banco Interamericano de Finanzas	88
Scotiabank Perú	212
Citibank	1
Interbank	283
MiBanco	321
B. GNB	15
B. Falabella Perú	94
B. Santander	1
B. Ripley	31
B. Azteca Perú	167
Deutsche Bank Perú	1
B. Cencosud	57
B. ICBC	1
Total Múltiple	2, 144

Nota. Tomado de la SBS, 2016a (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>)

Finanzas y Contabilidad (F). Se analizaron los principales indicadores de relevancia para entidades financieros, tal como lo analizaron Barragán, Del Carpio, Pastor y Patiño (2014). Estos indicadores son: (a) solvencia, (b) calidad de cartera, (c) liquidez, (d) rentabilidad, y (e) riesgos de mercado.

Solvencia. Es un ratio que indica la relación que existe entre los activos y pasivos de una empresa y da una referencia de cuán sólida financieramente se encuentra la empresa. Indica el nivel en que la empresa se encuentra para responder con sus activos las deudas asumidas. Este indicador es de suma importancia, porque los clientes son muy renuentes a depositar sus recursos en instituciones poco seguras. Debido a ello, hay organismos nacionales e internacionales que fiscalizan la contabilidad de los Bancos para registrar de manera correcta esta información (la SBS, la Superintendencia de Mercados de Valores, o las

casas matrices, siguiendo acuerdos tipo Basilea). Esta información no solo es pública, sino que es auditada por terceros para certificar su veracidad.

Según la SBS (2015), en su Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple, respecto de la solvencia, del total de la banca múltiple el ratio de pasivo total / capital social y las reservas ascienden a 11.73 para diciembre 2015, mayor que el 10% exigido por la ley peruana y el estándar internacional, que es de 8%. Este ratio muestra que el sistema financiero peruano puede responder con un mayor capital para afrontar contingencias al requerido por la ley y por estándares internacionales, lo que es muy atractivo para los depositantes.

Calidad de cartera. Los usuarios de las instituciones financieras no solo deben saber si un Banco tiene la solvencia para pagar sus deudas, sino también si dicho Banco es riguroso y cuidadoso analizando a quién le da crédito bajo sus distintas modalidades. En esa línea, la calidad de una cartera crediticia está muy relacionada con la capacidad de pago de los usuarios que solicitaron créditos, analizándose así la morosidad de estos (entendida como la cartera atrasada como porcentaje de los créditos directos). Según la SBS (2015), en su Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple, del total de la banca múltiple el ratio de calidad de activos en créditos atrasados/créditos directos es de 2.65

Liquidez. Otro de los factores importantes a analizar por los usuarios y las instituciones que fiscalizan el correcto accionar del sector financiero son los ratios de liquidez. Es más, los *policy makers* de un país tienden a aplicar medidas de política monetaria o fiscal para inyectar o retraer la liquidez del sistema financiero, con miras a afectar la capacidad de consumo de un país, por lo que la relación de liquidez puede ser alterada de manera sencilla y en corto tiempo. En esa línea, se debe señalar que tanto los activos como los pasivos tienen características que facilitan —o no— convertir a dinero efectivo de manera inmediata. Esa facilidad se conoce como *liquidez* y se mide porque es útil para el sistema

financiero conocer la disponibilidad de los recursos en el corto plazo. Esta medición se hace tanto en moneda nacional como extranjera. Según la SBS (2015), en su Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple, del total de la banca múltiple el ratio de calidad de activos en créditos atrasados/créditos directos es de 2.65.

Rentabilidad. Como su nombre lo indica, mide el beneficio que se obtiene por la administración de un capital, y mientras la rentabilidad sea positiva, proyecta la señal de que todavía existe espacio para seguir creciendo. Para analizar la rentabilidad de una empresa o sector económico se usa tanto el ratio ROE como el ROA. El ROE se encuentra en 21.91% para octubre del 2015, según el boletín informativo mensual de la banca múltiple, luego de haber estado seis años antes por encima del 30%. En el caso del ROA, en octubre de 2015 se ubica el ratio en 2.14%, cuando seis años atrás estaba en 2.5%. Ambos ratios señalan que el sector financiero está ganando menos en promedio, sin ser estos números negativos (SBS).

Riesgo de mercado. Finalmente, en este indicador es importante el análisis, porque el sistema financiero peruano emplea mayoritariamente dos monedas en sus operaciones. Una de ellas es el dólar estadounidense, cuya relación actual es prácticamente 50% / 50% respecto de la moneda local. Con relación al manejo de la moneda extranjera, las acciones de política monetaria o fiscal que pueda ejecutar el Perú es prácticamente nula, salvo las del tipo encaje o las de empleo de medio de pago (no aceptación del pago de dólares, como en el caso del cobro de algunos impuestos), entre otras. Por tal motivo, al ser el dólar estadounidense un medio de transacción reconocido y empleado internacionalmente, los factores de demanda y oferta mundial, así como los problemas que pueda sufrir Estados Unidos, afectan su rentabilidad, llevando a que de manera indirecta también genere alguna repercusión sobre los créditos y depósitos realizados en el Perú en dicha moneda.

Recursos Humanos y Cultura (H). En el sector financiero, el manejo de los recursos humanos y la cultura organizacional cobran un papel fundamental, debido a que el personal

con el que cuentan las empresas del sector es especializado y tiene la facilidad de moverse en todo el sector. Por ello, las empresas del sector se preocupan por capacitar a su personal y mantenerlo dentro de un ambiente competitivo.

En el sector, la presencia de sindicatos es mínima, por lo que este punto no constituye una limitante. Un punto a tener en cuenta es que las empresas de mayor éxito en el mercado son aquellas que tienen una fuerte cultura basada en valores y reconocimiento de colaboradores a partir de sus resultados integrales. Asimismo, las empresas que brindan diversas oportunidades al personal —como maestrías, entre otros estudios— logran que sus empleados estén más comprometidos. Para las empresas financieras, el talento humano es muy importante, porque son ellos lo que finalmente tienen contacto directo con los clientes. Por ello, este es el activo más importante en el sector financiero, sobre todo porque constantemente hay fuga de talento humano en este sector, ya sea por mejores condiciones salariales o por querer entrar en una nueva cultura organizacional que, desde la percepción del colaborador, es mejor que aquella en la que está inmerso.

Según la SBS (2016), el número de personal para el cierre de diciembre de 2015, incluyendo gerentes, funcionarios, empleados y otros, son los siguientes: en empresas bancarias, 62,351; en empresas financieras, 13,153; en cajas municipales, 16,631; en cajas rurales, 1,416, y en Edpymes, 3,491. Las empresas bancarias son quienes abarcan el mayor número de personal en el país. En cuanto al sector financiero, al cierre de diciembre de 2015 son 97,042, mientras que al cierre de 2014 el personal total en el sistema financiero fue de 96,229, lo que representa un incremento en 2015 de 813 nuevos empleados en el país. Esto se debe, sobre todo, al crecimiento en este sector, tanto en cantidad de agencias según su plan de expansión como en número de clientes que se están bancarizando. Por último, el sector financiero da empleo a casi 100,000 peruanos y es dinámico y muy competitivo, por lo que constantemente se tiene que capacitar a su personal para que sean competentes día a día.

Sistemas de información y Comunicaciones (I). El manejo de la información en el sector es fluido entre todos los intervinientes, ya que constituyen la principal herramienta para la toma de decisiones, para ello las empresas del sector tiene un área o responsables de sistemas que verifica que la información se actualice en el día.

El manejo de los sistemas de información en las empresas del sector financiero constituye una ventaja, ya que puede determinar el éxito en las empresas. Como consecuencia de los avances tecnológicos en los últimos años y la disminución de costos asociada con la tecnología de información, se alentó el desarrollo del sector financiero peruano, lo que se refleja en la atención por banca móvil, transacciones y transferencias vía internet, mayor cantidad de servicios ofrecidos en Banco por internet, incremento en el número de cajeros automáticos, etc.

Según distintos boletines publicados por la SBS (2016), la evolución del sistema financiero respecto de la red de canales se ha ido incrementando. A setiembre de 2015, el número de red de cajeros automáticos por empresas bancarias fue de 12,322; por empresas financieras, de 902; por cajas municipales, de 14,931; por cajas rurales, de 9, y por Edpymes, de 28. Y respecto de los cajeros corresponsales, los números son los siguientes: empresas bancarias, 49,542; empresas financieras, 8,482, y cajas municipales, 14,931. Ni edpymes ni cajas rurales cuentan con cajeros corresponsales. De los datos recogidos, las cajas municipales son las que cuentan con mayor número tanto de cajeros automáticos, mientras que los Bancos ofrecen el mayor número de cajeros corresponsales.

En Ayacucho, la distribución de cajeros automáticos es la siguiente: en empresas bancarias 56; en empresas financieras dos; en cajas municipales, cuatro, mientras que las cajas rurales y edpymes no cuentan con cajeros automáticos en la región. Por su parte, la cantidad de cajeros corresponsales en la región de Ayacucho es como sigue: en empresas bancarias, 424; en empresas financieras, 48, y en cajas municipales, 42. En la región

Ayacucho no se cuenta con cajeros corresponsales ni en edpymes ni en cajas rurales.

En febrero de 2011, La República mencionó el resultado del informe *El paisaje viral del 2010 en América Latina*, elaborado por Kaspersky Lab, y reveló que en ese año el Perú ocupó el quinto lugar de la lista de los países que tuvieron mayores ataques informáticos; el ranking lo encabezan México y Brasil, y Colombia ocupa el tercer lugar. Esto, según Dmitry Bestuzhev, investigador senior de Kaspersky para Latinoamérica, se debería a que la economía peruana ha sido lo suficientemente estable como para motivar el interés por atacar las computadoras del país. Este caso también se repite en Colombia, país que ocupa el tercer puesto en la lista (“Perú en el puesto cinco,” 2011).

El incremento de la inseguridad se debe a diferentes aspectos descuidados por los entes reguladores y de protección en el Perú. Según Information Systems Security Association (ISSA) (“El Perú es un paraíso,” 2012), se han detectado tres problemas asociados con la delincuencia informática: (a) leyes débiles; (b) baja cultura de protección de la información, y (c) poca consciencia en el desarrollo de software dedicado a la seguridad informática. Ello a pesar de los intentos de la SBS en realizar esfuerzos para legislar sobre temas de seguridad.

Tecnología e Investigación y Desarrollo (T). El manejo de la tecnología e investigación del sector financiero es adecuado, ya que hasta el momento está permitiendo el crecimiento del sector y no constituye una limitante. Todas las empresas del sector cuentan con un área de TI o I&D que sirve de apoyo a las empresas del sector, lo que les permite ser competitivas a través de desarrollo de nuevos productos y procesos comerciales de mejora continua. El sector financiero tiene que mantenerse a la expectativa de los cambios en innovación para alcanzar una posición expectante y para adecuarse a los cambios con un enfoque en investigación y desarrollo.

En el Perú, el incremento de la inversión en I&D ha sido significativo en estos últimos años, sobre todo por la presión de la demanda y para adecuarse a la globalización. Andina Agencia Peruana de Noticias (“Perú invierte US\$ 380 millones,” 2012) indicó que el sector bancario peruano invierte en investigación y lo considera un punto importante dentro de su esquema. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el Perú invierte en I&D aproximadamente US\$ 380 millones —cifra que representa el 0.15% de su PBI— y el Estado peruano no ha tenido, hasta el momento, la convicción necesaria para crear condiciones para la investigación. Esto se refleja en la baja propensión del sector empresarial a desarrollar actividades vinculadas con la innovación: solo el 2% de las empresas en el Perú destina sus recursos a I&D. Dentro de este grupo, cabe resaltar, se encuentra el sector bancario peruano.

El enfoque en la actualidad es que las empresas financieras inviertan en mayor I&D que permita el uso de nuevos canales de atención, esto apoyado en inversión en seguridad. La globalización y el crecimiento económico del país en estos últimos años traen como consecuencia que las empresas inviertan en I&D para ofrecer productos y servicios adecuados a las nuevas exigencias de los clientes y potenciales clientes, para así, finalmente, posicionarse como líderes en un mercado cada vez más competitivo.

2.4. Resumen

El manejo de la Gestión de Calidad en la actualidad cobra mucha importancia en la gestión de las empresas y se ha convertido en parte fundamental del éxito. Los conceptos de calidad total, *Six Sigma*, y otros, se mantienen vigentes y van evolucionando según las necesidades de las empresas y organizaciones que quieren ser exitosas. Para ello, por ejemplo, se aplican las normas ISO.

La utilización de los sistemas de control de calidad en las empresas orienta a la empresa no solo a la satisfacción de los clientes, sino que va más allá: se habla de calidad en los procesos y, en general, en todos los ámbitos que involucran la gestión empresarial. El

empleo de sistemas de control de calidad constituye la base para el éxito y permanencia en el tiempo de las organizaciones. En la actualidad sería difícil que una empresa que no aplique estos conceptos pueda lograr más que sobrevivir. Además, los conceptos de calidad en el Perú en los últimos años vienen cobrando más importancia. Es así que cada vez más empresas se están certificando en la aplicación de estándares ISO y están adoptando sistemas de control de calidad, convirtiéndose en referentes para las demás empresas.

2.5. Conclusiones

Existen diversos conceptos y enfoques sobre calidad que a lo largo de los últimos 50 años han venido evolucionando hasta llegar a incorporarse plenamente a la gestión. La TQM es importante dentro del desarrollo de las empresas, desde su implementación hasta la obtención de un modelo de gestión y continuidad que permita mejorar los indicadores de rentabilidad y de generación de valor en cada una de las unidades de negocio. Contar con un plan de implementación de calidad y nivel de exigencia que debe determinar el regulador dentro de su proceso de supervisión hará posible mejorar los indicadores principales de las entidades financieras en el Perú.

Capítulo III: Metodología

Este capítulo detalla la metodología utilizada en la presente investigación, que consta con las siguientes partes: (a) diseño de la investigación; (b) población y selección de la muestra; (c) procedimiento de recolección de datos; (d) instrumentos; (e) análisis e interpretación de datos; (f) validez y confiabilidad, y (g) resumen del capítulo.

3.1. Diseño de la Investigación

Enfoque. La presente investigación ha sido desarrollada bajo un enfoque cuantitativo. Como señalaron Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos, lo que implica seleccionar uno o varios métodos o instrumentos disponibles, adaptarlos o desarrollarlos, aplicar los instrumentos y preparar las mediciones obtenidas o los datos recolectados para analizarlos correctamente. Con respecto a la presente investigación, se utilizó el instrumento de encuesta *Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa en el sector financiero* previamente elaborado, que consta de 35 preguntas que permitirán el estudio y donde se comparan los nueve factores de éxito de calidad en las empresas encuestadas, mediante la aplicación de una escala Likert a los encuestados.

Alcance. El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que su propósito principal es describir un fenómeno o variable tal como se presenta en determinado espacio de tiempo. Para esta investigación se pretende describir la situación actual de las empresas en función a un sistema de calidad basado en la certificación ISO 9001 en las empresas del sector financiero de la provincia de Huamanga, en función de los nueve factores de éxito, para medir la implementación de la TQM para el año 2014.

Diseño. Para la presente investigación se utilizó el diseño de investigación transeccional o transversal, diseños no experimentales que consisten en la recolección de datos en un momento específico, en un determinado espacio geográfico.

3.2. Población y Selección Muestra

Hernández et al. (2014) señalaron que “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174). De acuerdo con lo señalado, la muestra seleccionada debería guardar una similitud entre el espacio, tiempo y lugar del cual se recolectan los datos y deben ser representativas. En la presente investigación, la población está compuesta por los gerentes o directivos de las diferentes oficinas establecidas en la ciudad de Ayacucho.

Esta información se obtuvo de la data proporcionada por la Cámara de Comercio de Ayacucho. La presente investigación cuenta con una población de estudio ascendiente a 62 empresas y se ha calculado tomando en cuenta un error del 5%, con un nivel de confianza del 95%. La muestra fue de 54 empresas pertenecientes al sector financiero y no financiero del departamento de Ayacucho. El cálculo se efectuó de la siguiente manera (ver Tabla 7).

Para el cálculo del tamaño de la muestra se usaron proporciones, tomando como referencia una proporción igual a 0.5 ($p = 0.5$), debido a que en el momento de la investigación no había un estudio previo sobre la calidad en las empresas del sector financiero en Ayacucho. Con este valor, se consideró que la varianza es máxima para la proporción de la población, dicha proporción será utilizada para el cálculo del tamaño de la muestra. En la presente investigación se trabajó con un nivel de confianza del 95% (Z^2) y un margen de error de 5% (e^2). La fórmula empleada para el cálculo del tamaño de la muestra fue la que se muestra a continuación:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra requerida

N: Tamaño de la población; N = 62

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

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

e: Máximo error tolerable (5%); $e = 0.0778$

Reemplazando los datos, el resultado es de 54, lo que significa que, dado el tamaño de la muestra, el número de encuestas requerido para el estudio es de 54.

Tabla 7

Agencias Financieras de Entidades Supervisadas y no Supervisadas en Ayacucho al 31 de Diciembre de 2014

Entidades financieras supervisadas y no supervisadas	
Banca múltiple	
Financieras	3
CMAC	4
CRAC	
Edpymes	
Cooperativas y ONG	1
Total entidades financieras y no financieras	2

3.3. Procedimiento de Recolección de Datos: Probabilístico

La selección de la muestra se ha realizado mediante la aplicación de un muestreo probabilístico donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos, con lo cual se ha realizado dos procedimientos que consistieron en calcular un tamaño de muestra representativo de la población y seleccionar los elementos muestrales, de manera que al inicio todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos. Para el presente trabajo se utilizó el muestreo aleatorio simple con el método STATS. El procedimiento para realizar las encuestas consistió en realizar la encuesta de forma personal, mostrando la carta de presentación de CENTRUM Católica (ver Apéndice C). Aquí se logró mucha mayor aceptación que con el método anterior. Se solicitó al participante entre diez a quince minutos

para que pudiera completar el cuestionario, de tal forma que no tuviese ninguna distracción dentro del tiempo requerido.

3.4. Instrumentos

El instrumento se llama TQM (Benzaquen, 2013a) y en él se relacionan los nueve factores relativos a los cuatro principales bloques de una organización. Los nueve factores que se proponen permiten medir la implementación del TQM en lo que se considera un esquema que permite asociar los nueve factores en relación a cuatro principales bloques en una organización (ver Tabla 8). El cuestionario está compuesto por dos partes: la primera consta de nueve preguntas cerradas, y la segunda es de escalamiento, tipo Likert, con 35 afirmaciones que midieron la reacción de los participantes en cinco categorías: (a) totalmente en desacuerdo; (b) en desacuerdo; (c) neutro; (d) de acuerdo, y (e) totalmente de acuerdo. Estas preguntas están agrupadas en los nueve factores de TQM antes descritos, como se muestra en el Apéndice E.

Tabla 8

Los nueve factores del TQM en la empresa

Bloque	Factor	Descripción
Alta Gerencia	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos
	Planteamiento de la Calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalles sobre la gestión de la calidad
	Auditoria y Evaluación de la Calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
	Diseño del Producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de Procesos	Control y Mejoramiento del Proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
	Educación y Entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad.
	Círculos de la Calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización.
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades.

Nota. Tomado de *Caracterización de la gestión de la calidad total*, por Moreno-Luzón, M., Peris, F., González, T. Madrid, España: Prentice Hall, 2014.

3.5. Validez y Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, existen diversos procedimientos. Todos ellos producen coeficientes de fiabilidad que, en su mayoría, oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad, cuanto más se acerque el coeficiente a cero, mayor error habrá en la medición. Uno de los más utilizados de estos procedimientos es la medida de consistencia interna, denominada *coeficiente Alfa de Cronbach* (Hernández et al., 2014). Así, se muestran los resultados obtenidos del alfa de Cronbach sobre cada factor analizado (ver Tabla 9).

Tabla 9

Resultados del Alfa de Cronbach

Factor	Alfa de Cronbach	Número de preguntas
Alta Gerencia	0.798	5
Planeamiento de la calidad	0.773	3
Auditoría y evolución de la calidad	0.651	3
Diseño del producto	0.741	3
Gestión y calidad del proveedor	0.733	4
Control y mejoramiento del proceso	0.649	5
Educación y entrenamiento	0.746	4
Círculos de calidad	0.739	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.657	4

Se ha obtenido un coeficiente mayor de 0.7 en seis de los nueve factores analizados, por tanto, considerando lo señalado por George y Mallery (2003), el alfa es aceptable. Con respecto al factor de auditoría y evolución de la calidad, se ha obtenido un coeficiente de 0.651, control y mejoramiento del proceso 0.649 y enfoque hacia la satisfacción del cliente 0.657. Esto podría ser considerado cuestionable; no obstante, Malhotra (2008) considera que un coeficiente mayor a 0.6 es aceptable. Teniendo en cuenta lo indicado por Malhotra, y considerando que el número de preguntas para dicho factor es menor con relación a otros factores, creemos pertinente incluirlo como aceptable, ya que se encuentra por encima de 0.6.

Por los valores obtenidos, se pueden tomar como confiables, lo que demuestra que la consistencia interna y la fiabilidad de la prueba son válidas y aceptables.

3.6. Análisis e Interpretación de Datos

La herramienta utilizada permitió obtener como resultado el conocimiento sobre el nivel de aplicación de los factores de éxito del TQM en el sector financiero. Para la medición se usó la escala Likert de cinco puntos mencionada anteriormente. Finalmente, se determinó fijar una calificación al resultado promedio obtenido: (a) entre 4 y 5, implementa los factores de la TQM; (b) entre 3 y 4, tiende a implementar los factores del TQM; (c) entre 2 y 3, tiende a no implementar los factores del TQM, y (d) entre 1 y 2, no implementa los factores del TQM. El detalle de las respuestas obtenidas en las 54 encuestas realizadas se muestra en el Apéndice F.

3.7. Resumen

El presente trabajo de investigación está desarrollado bajo un enfoque cuantitativo, para lo cual se utilizó el instrumento de encuestas sobre implementación de la calidad en la empresa en el sector financiero en el departamento de Ayacucho previamente elaborado. Consta de 35 preguntas que permitirán el estudio y donde se comparan los nueve factores de éxito de calidad en las empresas encuestadas, mediante la aplicación de una escala Likert a los encuestados. Cuenta con un alcance descriptivo y un diseño transeccional o transversal.

Como población, se determinó a los gerentes de agencia, jefes de departamento y directivos de las 62 agencias de empresas financieras en el departamento de Ayacucho. Como tamaño de la muestra, se obtuvo un total 54 encuestas. El tipo de muestreo usado fue el probabilístico. El medio empleado para la recolección de datos fue la encuesta desarrollada por Benzaquen (2013a), que consta de 35 preguntas relacionadas con cada uno de los nueve factores de éxito del TQM. Respecto de la validación y confiabilidad de los resultados, se utilizó el *Alfa de Cronbach* para cada uno de los factores de éxito del TQM evaluados y se

obtuvo como resultado un coeficiente mayor de 0.7 en seis de los nueve factores evaluados, lo que se considera aceptable. En tres factores, el factor de auditoria y evolución de la calidad, control y mejoramiento de procesos y enfoque hacia la satisfacción del cliente, los cuales obtuvieron un coeficiente de 0.651, 0.649 y 0.657 respectivamente, pero también se ha tomado como aceptable considerando lo indicado por Malhotra (2008).



Capítulo IV: Análisis de Resultados

En la presente investigación, los resultados se han basado en una muestra de 54 empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho en 2014. La base de datos está conformada por las respuestas emitidas por los representantes de las organizaciones, una vez aplicado el cuestionario “Implementación de la calidad en la empresa”. Así, se hace uso del análisis estadístico descriptivo, tratando de encontrar los niveles de cumplimiento de cada factor del TQM en el sector financiero de la región Ayacucho.

Considerando que la Alta Gerencia tiene un papel importante en la implementación y ejecución de la gestión de calidad, el estudio realizado tuvo como finalidad medir su compromiso a través del conocimiento que tienen de la existencia de la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa que laboran. De las 54 encuestas realizadas a los participantes, ante la pregunta “¿Su cargo es...?”, el 24% respondió que desempeña el cargo de directivo, el 63% de los encuestados mantienen un cargo de gerente de Agencia o jefe de Departamento y el otro 13% señaló que tenía otros cargos (ver Tabla 10).

Tabla 10

Pregunta: sobre el Cargo que Desempeña en la Empresa

Su cargo es	<i>f</i>
Directivo	13
Gerente o jefe de Departamento	34
Otros: encargados, subgerentes, asistentes de oficina	7
Total	54

Los resultados a la pregunta sobre el tiempo de funcionamiento de la empresa detallados a continuación señalan que 24% de los encuestados trabaja en empresas del sector financiero y no financiero, con más de veinte años de funcionamiento, y 57% de los encuestados trabaja en empresas de cero a cinco años de funcionamiento (ver Tabla 11). Esto se debe a que en los sectores financiero y no financiero el ingreso de una nueva empresa a

competir en el mercado se ha incrementado en los últimos años, principalmente por la expansión de las cajas municipales de ahorro y crédito y el crecimiento de cooperativas de ahorro y crédito en el departamento de Ayacucho.

Tabla 11

Pregunta: sobre el Tiempo que Tiene Fundada la Empresa

Tiempo de fundación	N
Más de 20 años	13
16 a 20 años	3
11 a 15 años	4
6 a 10 años	3
0 a 5 años	31
Total	54

Se realizaron 54 encuestas a gerente o jefes de agencias o directivos de entidades financieras y no financieras, de una población de 62 agencias bancarias, ONG, financieras, cajas municipales y cooperativas de ahorro y crédito. A la pregunta sobre si la empresa contaba con un sistema de gestión de calidad, el resultado arrojó que el 6% de participantes encuestados respondió que sí, como se encuentra detallado en la Tabla 12. Cabe señalar que ninguna empresa indicó que contaba con una certificación de calidad ISO 9001. Sobre la calidad, las personas que respondieron de forma positiva a la pregunta laboran en BCP, la CMAC Huancayo y la CMAC Ica.

Tabla 12

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

¿Su empresa cuenta con un sistema de gestión de calidad?	N
No	51
Sí	3
Total	54

La consulta sobre el tiempo en que la empresa cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad se detalla a continuación (ver Tabla 13). El resultado de las encuestas arrojó que solo tres de las empresas cuentan con sistema de gestión de calidad con una antigüedad mayor de ocho años. El resto del total de encuestados señaló que no cuenta con el sistema de gestión de calidad

Tabla 13

Pregunta: sobre el Tiempo en que la Empresa Cuenta con Sistema de Gestión de la Calidad

Indique el tiempo en que su empresa cuenta con sistema de gestión de calidad	<i>N</i>
De 1 a 3 años	
De 4 a 7 años	
De 8 a más años	3
Total	3

Se realizó el análisis de los nueve factores de éxito del TQM, con el resultado obtenido en cada uno de los factores que se encuentran detallados en el Apéndice G. En ese sentido, se realizará una descripción del nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en las empresas del sector financiero del departamento de Ayacucho (ver Figura 10).

Los resultados promedio obtenidos por cada factor de TQM se detallan en la Figura 10, la cual indica que cada uno de dichos factores tiene un valor promedio cercano a 4.00. En promedio, representan un 3,77, de lo que se concluye que las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho tienden a implementar los factores del TQM, lo que denota un compromiso por encima del promedio con la administración de la calidad total. En el *factor de Alta Gerencia* se obtuvo una calificación media de 4.0. Esto confirma que la Alta Gerencia del sector financiero en el departamento de Ayacucho usa los factores del TQM. Solo dos preguntas superaron la media de 4, y la pregunta con mayor calificación fue la

referida a la búsqueda del éxito por la gerencia en el largo plazo; a su vez, se observa un mayor compromiso de la Alta Gerencia en la gestión de calidad mediante su participación activa, la motivación al personal y sustento de recursos apropiados para el sistema.

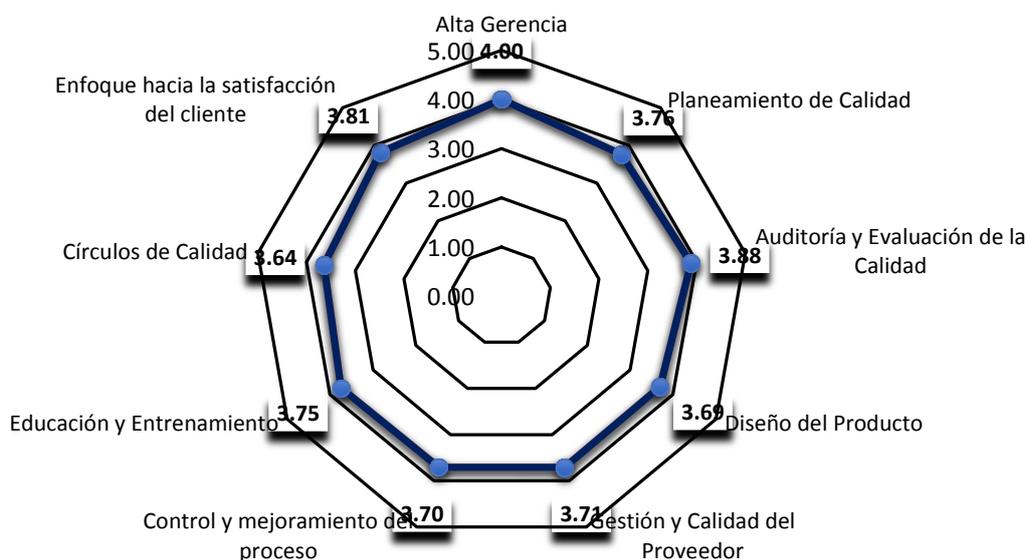


Figura 10. Valores promedio del nivel de calidad del sector financiero en el departamento de Ayacucho.

Se puede concluir que los líderes de las entidades financieras en Ayacucho se interesan por la gestión de la calidad, buscando el éxito a largo plazo, liderando activamente e involucrando a todos los empleados. Visto en el marco teórico, el sector financiero del país es uno de los principales motores de la economía. Viene creciendo continuamente en los últimos años, acompañando el crecimiento económico del país. El crecimiento genera rentabilidad y permite a las empresas enfocarse en brindar un mejor servicio y considerar a la calidad como uno de los principales factores que le permita asegurar su permanencia en el tiempo.

Parte del éxito en este factor se debe a la labor de fiscalización y regulación de los entes del Estado, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) y la Asociación de Bancos

(ASBANC), entes que mantienen activa participación en el sector. Estos últimos buscan regular, mediante la aplicación de normas internacionales como Basilea y reglamentaciones nacionales, el acceso de las personas a productos y servicios financieros (bancarización). Lo mencionado contribuye a mantener una visión de éxito a largo plazo y tener como pilar estratégico la gestión de la calidad en la Alta Gerencia del sector. (ver Tabla 14).

En el factor de *Planeamiento de calidad*, se obtuvo una calificación media de 3.76, explicado en su mayoría por las metas específicas y detalladas que tiene la empresa en cuanto a la calidad, seguido en menor grado por la atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. El factor con mayor puntaje alcanzado de 4 se ubica en la empresa y tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.

Tabla 14

Valores Promedio del Factor Alta Gerencia

Factor	Promedios del sector Ayacucho 2014
Alta Gerencia	4.00
X11 La Alta Gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa	4.13
X12 La Alta Gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad	3.93
X13 La Alta Gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad	3.70
X14 La Alta Gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	3.85
X15 La Alta Gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	4.41

Las empresas del sector financiero en Ayacucho que realizan planeamiento estratégico, como es el caso de los Bancos, financieras, cajas y cooperativas, incorporan temas relacionados con la calidad en sus planes estratégicos u operativos, con la finalidad de que sus empresas se desarrollen en el sector mejorando su participación de mercado —y por ende su rentabilidad—, orientadas a un servicio de calidad (ver Tabla 15).

Tabla 15

Valores Promedio del Factor Planeamiento de la Calidad

Factor	Promedios del sector Ayacucho 2014
Planeamiento de la calidad	3.76
X21 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	4.00
X22 La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	3.69
X23 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	3.60

En el factor *auditoría y evaluación de la calidad*, se obtuvo una calificación media de 3,88 (ver Tabla 16). Esta se explica por la evaluación regular de sus políticas y planes de calidad de la empresa. Asimismo, por los datos obtenidos para la toma de decisiones de los datos, y en menor contribución, por el *benchmarking* que utiliza ampliamente la empresa y que registra menor puntaje promedio: 3.74.

El sector financiero implementa los factores del TQM en cuanto a evaluar regularmente sus políticas y planes. Las empresas del sector financiero en Ayacucho realizan auditoría interna de sus procesos a lo largo de toda la organización; sin embargo, esta consideración es principalmente para los Bancos. También por temas regulatorios son evaluados por entes reguladores que realizan supervisiones y auditorías externas, lo cual contribuye a la mejora continua en los planes de calidad.

Tabla 16

Valores Promedio del Factor Auditoría y Evaluación de la Calidad

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Auditoría y evaluación de la calidad	3.88
X31 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	3.91
X32 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	4.00
X33 El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa	3.74

En el factor *diseño de productos* se obtuvo una calificación media de 3.69, (ver Tabla 17), donde el de mayor relevancia es la inversión de la empresa en el diseño del producto. Luego, por consideración de las opiniones de los clientes sobre el diseño del producto. Este resultado indica que las empresas del sector financiero consideran al cliente como parte importante en el diseño del producto. Para ello, buscan satisfacer los requerimientos de los clientes con productos diseñados para cubrir estos requerimientos.

Se puede evidenciar lo mencionado, por ejemplo, en las cooperativas del sector financiero en Ayacucho, que han identificado en sus clientes la necesidad de recibir algo tangible adicional a los intereses ganados, por ello han agregado en sus productos regalos de artefactos que hacen más visible el producto. En este sentido, es el factor que tiene mayor importancia, con un puntaje de 3.76, donde se considera que los requerimientos del cliente son considerados en el diseño del producto.

Tabla 17

Valores Promedio del Factor Diseño del Producto

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Diseño del producto	3.69
X41 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	3.72
X42 La empresa invierte en el diseño del producto	3.76
X43 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	3.60

En el factor *gestión y calidad del proveedor*, se obtuvo una calificación media de 3.7 (ver Tabla 18), en el cual resultan las más importantes las relaciones de cooperación a largo plazo establecidas con los proveedores, seguido por la calidad de los productos que los proveedores suministran, y por último, por la información que cuenta la empresa en cuanto a la calidad.

El resultado indica que las empresas del sector bancario implementan los factores del TQM relacionados con la gestión de calidad con sus proveedores. En el caso del sector financiero, los proveedores principales de las entidades que brindan servicios financieros son los agentes superavitarios o inversionistas, que mediante filtros que incluyen la calidad y determinan las condiciones con las que trabajarán con cada entidad. Para el caso de los proveedores locales de insumos, las entidades financieras realizan filtros de calidad antes que negociar con un proveedor local.

En cuanto al factor *control y mejora del proceso*, se obtuvo una calificación media de 3.70. Este factor es fuertemente explicado por la implementación eficaz del control de calidad de la empresa, seguido por el funcionamiento apropiado de las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa, satisfacción del proceso operativo en la entrega a los clientes y mantenimiento de los equipos operativos. En este factor cabe resaltar que es preciso mejorar el uso de las siete herramientas de control de calidad y mejoramiento del proceso (diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa o causa-efecto, lista de verificación, diagrama de Pareto, histograma, gráficos de control y diagrama de relaciones).

Tabla 18

Valores Promedio del Factor Gestión de la Calidad del Proveedor

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Gestión de la calidad del proveedor	3.71
X51 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	3.89
X52 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	3.61
X53 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	3.74
X54 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	3.60

El resultado indica que el sector financiero en Ayacucho implementa los factores del TQM en cuanto a mejoramiento y control de sus procesos, como resultado principalmente de la exigencia de los entes reguladores en el sector y ampliación de la cobertura de los servicios bancarios, con fuerte crecimiento en los puntos de atención y nuevos canales para realizar transacciones (ver Tabla 19).

Tabla 19

Valores Promedio del Factor Control y Mejoramiento de Proceso

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Control y mejoramiento de proceso	3.70
X61 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	3.78
X62 Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	3.81
X63 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	3.83
X64 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)	3.22
X65 La empresa implementa el control de calidad con eficacia	3.87

En el factor *educación y entrenamiento*, se obtuvo una calificación media de 3.75, lo que indica que sí se implementan los factores de TQM relacionados con la capacitación de sus empleados. Este resultado se explica con el mismo peso por la educación y entrenamiento en cuanto a la calidad que reciben la mayoría de los empleados y la fuerte conciencia de los

trabajadores de la empresa hacia la calidad, y con menor peso por la capacidad de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad y por el involucramiento activo de los empleados en las actividades relacionadas con aquella.

Las empresas del sector financiero consideran la educación y entrenamiento en cuanto a calidad como una inversión a largo plazo, ya que esta medida asegura la sostenibilidad del negocio, reduciendo la rotación de personal y mejorando el clima organizacional. Se aprecia este factor principalmente en las empresas supervisadas por la SBS; sin embargo, en el caso de las cooperativas más pequeñas, aunque tienen clara la importancia del entrenamiento del personal por un tema de costos, no lo aplican, (ver Tabla 20).

Tabla 20

Valores Promedio del Factor Educación y Entrenamiento

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Educación y entrenamiento	3.75
X71 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	3.70
X72 La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	3.78
X73 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	3.74
X74 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	3.76

En el factor *círculos de calidad*, se obtuvo una calificación media de 3.64, lo cual quiere decir que las empresas del sector financiero en Ayacucho implementan prácticas relacionadas con la formación de grupos de trabajo para buscar soluciones a los problemas detectados en su ámbito laboral, mejora continua (sinergia) y ser más eficientes. Esta se explica con mayor peso por la capacidad que tiene la empresa para realizar círculos de

calidad, seguido por el uso de herramientas adecuadas, obtención de ahorros y, por último, por la realización de actividades de círculos de calidad por los empleados de la empresa. La aplicación de este factor se hace visible en la mayoría de entidades con la conformación de equipos de trabajo, células, comités y equipos de trabajo, que no solo se centran en los aspectos crediticios sino que evalúan y ponen en práctica acciones referidas al mejoramiento continuo y la calidad de servicio (ver Tabla 21).

Tabla 21

Valores Promedio del Factor Círculo de Calidad

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Círculo de calidad	3.64
X81 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	3.78
X82 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	3.41
X83 Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	3.74
X84 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	3.65

En el factor *enfoque hacia la satisfacción del cliente*, se obtuvo una calificación media de 3.81. Se puede concluir que el sector financiero en Ayacucho implementa los factores del TQM enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente. Dentro de este factor resaltan con mayor relevancia los medios con que cuenta la empresa para obtener información sobre los clientes, y en menor importancia, las encuestas que se llevan a cabo para medir la satisfacción del cliente y la evaluación general que realiza la empresa sobre los requerimientos de los clientes. Y, por último, por la prestación de atención a la información sobre las quejas de los clientes por el personal de todos los niveles de la empresa. La

aplicación de este factor se puede apreciar principalmente en las entidades supervisadas por la SBS que siguen parámetros y reglamentos establecidos, principalmente en lo referido a la Ley de Protección al Consumidor; sin embargo, también se puede apreciar en el caso de las cooperativas, que, si bien es cierto no se rigen por la SBS, sí cuentan con un área de atención al cliente que recoge y administra estos reclamos (ver Tabla 22).

Tabla 22

Valores Promedio del Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Factores	Promedios del sector Ayacucho 2014
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.81
X91 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	3.98
X92 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	3.81
X93 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	3.69
X94 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	3.78



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- El resultado promedio del nivel de cumplimiento de los factores de la TQM en el sector financiero en el departamento de Ayacucho fue de 3.77. Con este resultado, se puede indicar que el sector tiende a implementar los nueve factores del TQM estudiados y existe un compromiso de la gerencia de las empresas con la administración de la calidad total.
- El nivel de cumplimiento del factor *Alta Gerencia* fue de 4.00. Este resultado puede indicar que la Alta Gerencia del sector financiero en el departamento de Ayacucho mantiene el nivel más alto de implementación de los factores del TQM y las prácticas de calidad mediante su participación activa, la motivación al personal y sustento de recursos apropiados para el sistema, buscando el éxito a largo plazo, liderando activamente e involucrando a todos los empleados.
- El nivel de cumplimiento del factor *planeamiento de la calidad* del sector financiero en el departamento de Ayacucho fue de 3.76, este resultado podría ser explicado en su mayoría por las metas específicas y detalladas que tiene la empresa en cuanto a la calidad y seguido en menor grado por la atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. El factor con mayor puntaje alcanzado de 4 se ubica en las empresas que tienen metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
- El nivel de cumplimiento del factor *auditoría y evaluación de la calidad* fue de 3.88, con este resultado se explicaría que el sector financiero en el departamento de Ayacucho tiene una evaluación regular de sus políticas y planes de calidad de la empresa. Asimismo, por los datos obtenidos para la toma de decisiones de los datos, y en menor contribución por el *benchmarking* que utiliza ampliamente la empresa,

registra un menor puntaje promedio: 3.74. El sector financiero implementa los factores del TQM en cuanto a evaluar regularmente sus políticas y planes. El sector financiero en el departamento de Ayacucho realiza auditoría interna de sus procesos a lo largo de toda la organización; sin embargo, esta consideración es principalmente para los Bancos.

- El nivel de cumplimiento del factor *diseño del producto* fue de 3.69. El resultado podría indicar para el sector financiero en el departamento de Ayacucho el indicador de mayor relevancia es la inversión de la empresa en el diseño del producto, seguido por la consideración de las opiniones de los clientes sobre el diseño del producto. Este resultado podría indicar que las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho consideran al cliente como parte importante en el diseño del producto y buscan satisfacer sus requerimientos con productos diseñados para cubrirlos.
- El nivel de cumplimiento del factor *gestión de la calidad del proveedor* fue de 3.7. Con este resultado se podría concluir que el sector financiero en el departamento de Ayacucho tiende a implementar el factor del TQM indicado, siendo el de mayor importancia las relaciones de cooperación a largo plazo que establecen con sus proveedores, seguido por la calidad de los productos que los proveedores suministran y, por último, por la información que cuenta la empresa en cuanto a la calidad.
- El resultado podría indicar que el sector financiero en el departamento de Ayacucho implementa los factores del TQM relacionados con la gestión de calidad con sus proveedores. En el caso del sector financiero, los proveedores principales de las entidades que brindan servicios financieros son los agentes superavitarios o inversionistas que, mediante filtros que incluyen la calidad, determinan las condiciones en las que trabajarán con cada entidad. Para el caso de los proveedores locales de insumos, las entidades financieras realizan filtros de calidad antes de

negociar con un proveedor local.

- El nivel de cumplimiento del factor *control y mejoramiento del proceso* obtuvo una calificación media de 3.70, este factor puede ser explicado por la implementación eficaz del control de calidad de la empresa, seguido por el funcionamiento apropiado de las instalaciones y la disposición física de su equipo operativo en la empresa, satisfacción de su proceso de la empresa en la entrega a los clientes y mantenimiento de sus equipos operativos en la empresa. En este factor cabe resaltar que se debe mejorar en el uso de las siete herramientas de control de calidad y mejoramiento del proceso (*diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa o causa-efecto, lista de verificación, diagrama de Pareto, histograma, gráficos de control y diagrama de relaciones*). El resultado podría indicar que el sector financiero en el departamento de Ayacucho implementa los factores del TQM en cuanto al mejoramiento y control de sus procesos.
- El nivel de cumplimiento del factor *educación y entrenamiento* fue de 3.75. Lo cual podría indicar que si se implementan los factores de TQM relacionados con la capacitación de sus empleados. El resultado se explica, en la misma medida, por la educación y entrenamiento relativo a la calidad que reciben los empleados y la fuerte conciencia de estos sobre la calidad, y en menor medida por la capacidad de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad y su involucramiento activo en las actividades vinculadas con ella.
- El nivel de cumplimiento del factor *círculos de calidad* fue de 3.64. Este resultado podría indicar que el sector financiero en el departamento de Ayacucho implementa prácticas relacionadas con la formación de grupos de trabajo para buscar soluciones a los problemas detectados en su ámbito laboral, mejora continua (sinergia) y mayor eficiencia. Se puede explicar principalmente por capacidad de la empresa para realizar

círculos de calidad, seguido por el uso de las herramientas adecuadas para realizarlos, la obtención de ahorros y, por último, la realización de actividades de círculos de calidad por los empleados de la empresa. La aplicación de este factor se hace visible en la mayoría de entidades con la conformación de equipos de trabajo, células, comités, que no solo se centran en los aspectos crediticios sino que evalúan y ponen en práctica acciones referidas al mejoramiento continuo y la calidad de servicio

- El nivel de cumplimiento del factor *enfoque hacia la satisfacción del cliente* fue de 3.81. Con este resultado podría concluirse que el sector financiero en el departamento de Ayacucho implementa los factores del TQM enfocados en la satisfacción de las necesidades del cliente. Dentro de este factor resaltan con mayor relevancia los medios con que cuenta la empresa para obtener información sobre los clientes, y en menor importancia, las encuestas que se llevan a cabo para medir la satisfacción del cliente y la evaluación general que realiza la empresa sobre los requerimientos de los clientes. Por último, por la prestación de atención a la información sobre las quejas de los clientes por parte del personal de todos los niveles.

5.2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean algunas recomendaciones para la TQM orientadas al sector financiero en el departamento de Ayacucho:

- Si bien el factor *Alta Gerencia* expone el nivel de cumplimiento más alto en cuanto a la implementación del TQM, se recomienda a los niveles gerenciales del sector financiero en el departamento de Ayacucho propiciar reuniones periódicas con los empleados para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad en la empresa con el objetivo de obtener información a través de sugerencias la cual

ayudará a la Alta Gerencia. También se recomienda que la Alta Gerencia proporcione los recursos apropiados como capacitaciones, talleres, conferencias y una estructura organizacional que propicie la implementación de acciones que mejoren la gestión de calidad en la empresa.

- En cuanto al factor *planeamiento de la calidad*, se recomienda involucrar a sus empleados para implementar planes y políticas relacionados con la calidad. Lo más conveniente es organizar equipos de trabajo multidisciplinarios conformado por personal de áreas clave a los que se les de autonomía para implementar planes de calidad; luego, los mandos medios deben asegurarse de reforzar su comprensión en todos los niveles de la empresa para una correcta ejecución.
- En lo que respecta al factor *auditoría y evaluación de la calidad*, se recomienda aplicar el *benchmarking* en la empresa, principalmente las entidades microfinancieras y cooperativas deben enfocarse en revisar y analizar los modelos de calidad implementados en los Bancos, los cuales les han permitido crecimiento sostenible y mejora de indicadores en los últimos años.
- Sobre el factor *diseño del producto*, se recomienda la implementación de un método para desarrollar el diseño del producto, tomando en consideración la particularidad del sector financiero en Ayacucho donde existe una sobreoferta de productos financieros. Si bien se han desarrollado productos este desarrollo se ha realizado de manera intuitiva, se recomienda la aplicación de mesas de trabajo autónomas que permitan acelerar la creación de nuevos productos.
- Respecto del factor *gestión de la calidad del proveedor*, se recomienda a las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho realizar auditorías o evaluaciones de sus proveedores mediante la solicitud de muestras que serán validadas por el área o persona que finalmente usara el bien. Es necesario que se

realice evaluaciones de calidad de los proveedores mediante licitaciones o concursos que permitan sobre todo a las entidades no supervisadas directamente como las cooperativas elegir al proveedor más idóneo. Evaluar que el cumplimiento de los objetivos de calidad trazados por la institución financiera y los ofrecidos por los proveedores se encuentran alineados.

- Con relación al factor *control y mejoramiento de procesos*, se recomienda una mayor inversión en la adquisición de infraestructura tecnológica de punta, como también en su mantenimiento. Dicha inversión permitirá obtener una mejora en los procesos operativos, haciendo los procesos más eficientes con la finalidad de mejorar los indicadores relacionados con la satisfacción del cliente.

Adicionalmente, se recomienda uso de las siete herramientas de control de la calidad para el control y mejoramiento del proceso; el uso de estas herramientas permitirá obtener una mejora en el control de procesos operativos, haciendo los procesos más eficientes mejorando el nivel de calidad de la empresa.

- En cuanto al factor *educación y entrenamiento*, se recomienda a las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho iniciar programas de entrenamiento con el objetivo que los empleados de la empresa aprendan como utilizar las herramientas para la gestión de la calidad, esto por ejemplo mediante el desarrollo de sistemas de gestión o nuevos de atención que permitan mejorar la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Sobre el factor *círculos de calidad*, se recomienda que las empresas establezcan círculos de calidad con el objetivo de obtener herramientas de gestión que permitan analizar los procesos y brinden las observaciones necesarias para implementar una cultura de gestión de la calidad en la empresa. Por ejemplo implementar horarios de reuniones que permitan compartir buenas prácticas.

- Con respecto al factor *enfoque hacia la satisfacción del cliente*, se recomienda a las empresas del sector financiero en el departamento de Ayacucho desarrollar seguimientos de procesos que aseguren la toma de información de quejas en el personal en todos los niveles de trabajadores de la empresa utilizando los diferentes flujos de comunicación respectivos. Este proceso incluiría la implementación de áreas de gestión de cliente tanto interno como externo. Por ejemplo implementar capacitaciones, charlas, juegos de roles que sirvan para sensibilizar a todo el personal sobre la importancia de la atención de quejas y reclamos.

Se recomienda profundizar estudios y capacitación en temas de calidad en las empresas ya que si bien es cierto se conoce del tema, pero en la mayoría de los casos se están tocando de manera empírica, no basta con conocer y pensar que es positivo, se tiene que poner en práctica de forma profesional y constante con la aplicación del TQM y el ISO 9001.

Asimismo, se recomienda que las empresas del sector comiencen a ver la calidad como algo que en el mundo ha dejado de ser un valor agregado y se ha convertido en parte necesaria y obligatoria del servicio, las empresas deben aprender a diferenciarse ya no solo por su calidad, sino por su capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y comenzar a desarrollar otros productos que sirvan de diferenciadores entre una entidad y otra, como son los seguros, red de canales, etc.

5.3. Contribuciones Teóricas y Prácticas

Contribuciones teóricas. A partir de la presente investigación se aportó conocimiento sobre el nivel de calidad del sector financiero en el departamento de Ayacucho, información que podría servir como fuente secundaria para futuros estudios de calidad en el sector financiero en otros departamentos del Perú —por ejemplo, el sector de empresas microfinancieras no bancarias, que a mayo de 2014 cuenta con el 50% de representación numérica en el sector financiero—, con la finalidad de realizar un estudio comparativo.

El conocimiento descriptivo del nivel de cumplimiento de los factores de la TQM del sector financiero en el departamento de Ayacucho que ha brindado el presente estudio se puede tomar como base para iniciar investigaciones que establezcan relaciones entre variables, como el nivel de calidad en empresas microfinancieras y en departamentos donde ha crecido la oferta financiera como consecuencia de la expansión de cajas municipales de ahorro y crédito y cooperativas, tomando en consideración que el sector principal que atienden se encuentra en zonas rurales y urbanas.

La investigación realizada otorga las bases para establecer estudios comparativos entre la situación actual de la implementación de los factores de calidad en las zonas de provincias y su avance en un período de cinco años, tomando en consideración que en el presente estudio había un alto interés de la Alta Gerencia respecto de la implementación de los factores de calidad y educación.

Contribuciones prácticas. Como parte de esta contribución puede mencionarse que la aplicación de sistemas de calidad, como el ISO 9001, puede ayudar a incrementar la productividad —y por ende la rentabilidad— en las empresas del sector financiero de empresas supervisadas y no supervisadas en el departamento de Ayacucho. La presente investigación permitirá incluir, como indicador de planeamiento estratégico, su avance en la gestión de calidad, sobre todo en instituciones no supervisadas donde no se cuenta con sistemas de calidad.

Otra contribución es que en este trabajo se ha expuesto la realidad actual de las empresas del sector, lo que proporciona información a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), que a través de la supervisión permitirá la identificación de errores y tomar las acciones correctivas, alcanzando una estandarización por tipo de institución financiera con el objetivo de alcanzar mejoras en los procesos de cada institución supervisada.

Referencias

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2016) *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria%20Anual%2014.pdf>
- Banco Mundial [BM] (2016) *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.Bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2015a). *Caracterización del departamento de Ayacucho*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ayacucho-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2015b). *Reporte de estabilidad financiera mayo 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2015.pdf>
- Barragán, M., Del Carpio, Y., Pastor, M., & Patiño, M. (2014). *Plan estratégico del sector bancario*. Lima, Perú: Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica.
- Benzaquen, J. (2013a). *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*. Recuperado de <https://gcg.universia.net/article/download/441/567>.
- Benzaquen, J. (2013b). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *Revista Journal*, 8 (1), 68-89.
- Bueno, E., Salmador, M. P., Merino, C., & Martin, J. I. (2006). *Dirección estratégica: desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid, España: Pirámide.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ta. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Carrot, V. (2001). *Conceptos básicos. Control estadístico de la calidad*. México D.F., México: Alfaomega.
- Casadesús, M., Heras I. (2005). El boom de la calidad de las empresas españolas. *Universia Business Review*, 1, 90-101.

- Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2015). *Comité de gestión de la calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Chow-Chua, C., Goh, M., & Wan, T.B. (2003). Does ISO 9000 certification improve business performance?. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 936-953.
- Credicorp (2016). *Estructura*. Recuperado de (https://www.google.com.pe/search?q=Credicorp+empresa+holding+mas+importante&espv=2&biw=1821&bih=889&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwuj7qik_YDOAhWBIB4KHVbeDVQQ_AUIBygC&dpr=0.75#imgdii=6srzPMTKMWvtVM%3A%3B6srzPMTKMWvtVM%3A%3B7-MCkqoug9PFjM%3A&imgc=6srzPMTKMWvtVM%3A)
- Crosby, P. (1990). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. México D.F., México: Continental.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- El Perú es un paraíso dispuesto para la delincuencia electrónica (2012, 2 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/02/tecnologia/peru-paraiso-dispuesto-delincuencia-electronica-2009074>
- El Perú se mantiene líder entre países con mejor entorno para microfinanzas (2012, 3 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-se-mantiene-lider-entre-paises-mejor-entorno-microfinanzas-noticia-1477934?ref=flujo_tags_7478&ft=_86&e=titulo
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A. (2015). *Análisis del sistema bancario peruano*.

Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>

ESAN (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito*

(CMAC) en el Perú . Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *The management and control of quality*. Mason,

USA: Thomson/South-Western.

García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continúa de la calidad en los procesos.

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

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

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, EEUU: Allyn and Bacon.

Gotzamani, K. D.; Tsiotras, D. G. (2001). An empirical study of the ISO 9001 Standards contribution towards total quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(4), 247-60.

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

Hernandez, R., Fernandez C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.) México D.F, México: McGraw-Hill.

Hoyer, R.W. & Hoyer, B.K.Y. (2001). What is quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question. *Quality Progress*, 11.

International Organization for Standardization [ISO] (2005). *ISO 9000:2005. Norma*

Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.

Ginebra, Suiza: ISO. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>

- International Organization for Standardization [ISO] (2008). *ISO 9001:2008. Norma Internacional ISO 900. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos* (4a ed.). Ginebra, Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization [ISO] (2015). *ISO Survey 2014*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2012). El sistema financiero. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/el-sistema-financiero-se-acerca>
- Juran, J.M. (1996). *Juran y la calidad por el diseño: Nuevos pasos para planificar la calidad de bienes y de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Li, J., Alistair, A., & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercado*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta Publicaciones.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Normas 9000. (2016). *Norma ISO 9001*. Recuperado de <http://www.normas9000.com>
- Pacific Credit Rating. (2015). *Informe sectorial Perú: Sector financiero*. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_financiero_0914-fink2.pdf
- Perú en el puesto cinco de ataques informáticos. (2011, 6 de febrero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/06-02-2011/peru-en-el-puesto-cinco-de-ataques-informaticos>
- Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo (2012, 2 de mayo). *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>

Real Academia Española [RAE] (2016). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

SBS: Las regiones donde los Bancos abren más oficinas nuevas (2015, 7 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/sbs-regiones-donde-Bancos-abren-mas-oficinas-nuevas-noticia-1862150?ref=flujo_tags_7478&ft=nota_2&e=titulo

Schroeder, R. G. (2005). *Administración de operaciones. Casos y conceptos contemporáneos* (2da. Ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Shenawy, E.E.; Baker, T.; & Lemark, D.J. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on the competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 442-471.

Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-970.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Revistas de temas financieros*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/revistas-de-temas-financieros/68/c-68>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS].(2016c). *Sistema financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Apéndice A: Encuesta a Empresas del Sector Financiero en Ayacucho



CENTRUM
GRADUATE BUSINESS SCHOOL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

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, ensamble

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 _____ Entidad Financiera _____

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
No recuerdo _____

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.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1 La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2 La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3 El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.					
4 La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5 La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6 La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					

- 8 La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
- 9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.
- 10 Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad. Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
- 11 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
- 12 La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
- 13 El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
- 14 La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.
- 15 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
- 16 Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
- 17 La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
- 18 La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.
- 19 La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.
- 20 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.
- 21 La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27



- 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).
- 28 La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.
- 29 La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.
- 30 La empresa invierte en el diseño del producto.
- 31 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
- 32 La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.
- 33 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.
- 34 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.
- 35
-



Apéndice B: Población

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL	DIRECCION
01	BANCO AGRARIO- AGROBANCO	JR. LIMA 163
02	BANCO CONTINENTAL - BBVA	PORTAL UNION N° 24
03	BANCO DE CREDITO	PORTAL UNION N° 028
04	BANCO DE LA NACION	JR. UNIVE S/N
05	BANCO DE LA NACION AGENCIA AYACUCHO	JR. 28 DE JULIO N° 167
06	BANCO INTERBANK	JR. 9 DE DICIEMBRE N° 183
07	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA	JR. LIMA N° 145
08	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE CUSCO	JR.LIMA N°196
10	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE HUANCAYO OF. PRINCIPAL	JR. CALLAO N° 219 - 221
11	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA- AGENCIA AYACUCHO	PORTAL INDEPENDENCIA 63-64
12	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA- AGENCIA SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N°
13	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE PIURA	JR. SAN MARTIN N°471
14	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS LIBERTADORES DE AYACUCHO	JR. 28 DE JULIO N° 202
15	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "VRAE- PERU"	JR. SAN MARTIN N° 198
16	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "VRAE- PERU"	AV. RAMON CASTILLA N° 478
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " LA FAMILIA"	AV. RAMON CASTILLA N° 874
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUJERES EMPRENDEDORAS AYACUCHO"	JR. MILLER N° 285 PARQUE MAGDALENA
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SEÑOR DE QUINUAPATA"	JR LIBERTAD N° 932
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SUMAQ AYLLU"	JR. 28 DE JULIO N° 262 2DO PATIO INTERIOR
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " MANA"	AV. RAMON CASTILLA N° 750
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	JR 28 JULIO N°
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	AV. CUSCO N° 202
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	JR. CIRO ALEGRIA 249
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " CREDI FINANCIERA Y AHORRO LAS A"	JR. QUINUA NRO. 189
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CONFEDERACIÓN DE COMERCIANTES"	JR LIBERTAD N° 761
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "COOPEBANK"	JR. LIBERTAD N°1301
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDI FACIL SAC"	JR. LIMA
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "FADES PERU"	JR. MANCO CAPAC N ° 933
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "FORTALEZA"	AV. MARISCAL CACERES N°1228
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "HUAYCHAO"	AV. RAMON CASTILLA N° 567
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JESUS DE NAZARETH AYACUCHO"	JR. ROMA N°144- MAGDALENA
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MI HUAMANGA"	AV. RAMON CASTILLA N° 598
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MINKA PERU" - AGENCIA NERY GARCIA	NERY GARCIA ZARATE
35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MINKA PERU"- AGENCIA RAMON CAS	AV. RAMON CASTILLA N° 530
36	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRO AYACUCHO"	AV. RAMON CASTILLA N° 116
37	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PERU UNIVERSITARIO"	AV. UNIVERSITARIA MZ "G" LOTE 01
38	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO DE PADUA"	JR RIOJA N° 113
39	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS"	JR. MALECON PARIS N° 116
40	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS"	JR LIMA 165
41	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SANTA MARIA MAGDALENA" - OF. PRI	JR.SAN MARTIN N° 558
42	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SANTA MARIA MAGDALENA"- AG. NER	URB NERY GARCIA ZARATE MZ Q LT 4
43	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SANTA MARIA MAGDALENA"- AG. RAM	AV. RAMÓN CASTILLA N° 243
44	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "AMIGO SAN PABLO"	JR. 28 DE JULIO N° 547
45	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASA DEL PUEBLO "NUEVO HORIZONT	AV. RAMON CASTILLA N° 522
46	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EL TUMI"	URB. MARISCAL CACERES MZ "D" LOTE 26
47	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PRODUCTORES Y MICROEMPRESARIO	AV. RAMON CASTILLA N° 598
48	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "WARI COOP"	AV. MARISCAL CACERES N° 441
49	DERRAMA MAGISTERIAL	JR. 9 DE DICIEMBRE N°
50	FINANCIERA CONFIANZA	AV. RAMON CASTILLA N° 340
51	FINANCIERA CREDICOMERCIO DE AYACUCHO	JR. MANCO CAPAC N° 950
52	FINANCIERA CREDISCOTIA	JR. LIMA N° 185
53	FINANCIERA CREDISERVICIOS SOLUCION- AG. SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N° 342
54	FINANCIERA EDYFICAR - AG SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N° 525
55	FINANCIERA EDYFICAR - AG. HUAMANGA	JR. GARCILAZO DE LA VEGA N° 318
56	MI BANCO	JR.SOL N° 498
57	MULTISERVICIOS SAN ANTONIO DE PADUA EIRL	JR. ARROLLO SECO N° 123
58	PROEMPRESA EDPYMES	JR. CALLAO N° 158
59	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CASA ORGANICA"	JR GARCILAZO DE LA VEGA 385
60	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDISOLUCIONES "	JR MANCO CAPAC 169
61	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SR DE LA PICOTA"	AV MARICAS CACERES 1368
62	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDIAHORA"	JR MANCO CAPAC 357

Apéndice C: Carta de Requerimiento de Información

Lima, 2014

Estimados Señores:

BANCO

Presente.-

Referencia: Solicitud de autorización para realizar encuesta acerca de la Calidad de la atención en el Sistema Financiero en el departamento de Ayacucho

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

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

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

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

En este sentido, nos gustaría invitarlos a ser partícipes de la investigación, como base de nuestra fuente primaria, para lo cual les solicitamos vuestra autorización para poder difundir la encuesta para ser respondida por el Gerente General y entre los gerentes de oficina y/o agencia ubicados en el departamento de Lima de vuestra institución, la encuesta contará con el completo anonimato. Cabe indicar que esta encuesta podrá ser respondida en el momento que el participante así lo decida y convenga, la cual tendrá una duración de entre 6 a 9 minutos. De esta forma no tendrá repercusiones en el rendimiento laboral.

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

Atentamente,

Investigadores:

Lic. Marleni Salvatierra Bautista

Lic. Paolo Rodolfo Sarmiento Salazar

Lic. Abel Flores Quispe

Lic. Mauro Helver Morales Navarro

DANIEL GUEVARA SÁNCHEZ

Coordinador Tesis

CENTRUM Católica

Apéndice D: Muestra

N°	NOMBRE O RAZON SOCIAL	DIRECCION
01	BANCO AGRARIO- AGROBANCO	JR. LIMA 163
02	BANCO DE CREDITO	PORTAL UNION N° 028
03	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA	JR. LIMA N° 145
04	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE CUSCO	JR.LIMA N°196
05	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE HUANCAYO OF. PRINCIPAL	JR. CALLAO N° 219 - 221
06	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA- AGENCIA AYACUCHO	PORTAL INDEPENDENCIA 63-64
07	CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE ICA- AGENCIA SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N°
08	CAJA RURAL DE AHORRO Y CREDITO LOS LIBERTADORES DE AYACUCHO	JR. 28 DE JULIO N° 202
09	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "VRAE- PERU"	JR. SAN MARTIN N° 198
10	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA "VRAE- PERU"	AV. RAMON CASTILLA N° 478
11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " LA FAMILIA"	AV. RAMON CASTILLA N° 874
12	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUJERES EMPRENDEDORAS AYACUCHO"	JR. MILLER N° 285 PARQUE MAGDALENA
13	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SEÑOR DE QUINUAPATA"	JR LIBERTAD N° 932
14	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SUMAQ AYLLU"	JR. 28 DE JULIO N° 262 2DO PATIO INTERIOR
15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " MANA"	AV. RAMON CASTILLA N° 750
16	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	JR 28 JULIO N°
17	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	AV. CUSCO N° 202
18	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA"	JR. CIRO ALEGRIA 249
19	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO " CREDI FINANCIERA Y AHORRO LAS A"	JR. QUINUA NRO. 189
20	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "CONFEDERACIÓN DE COMERCIANTES"	JR LIBERTAD N° 761
21	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "COOPEBANK"	JR. LIBERTAD N°1301
22	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDI FACIL SAC"	JR. LIMA
23	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "FADES PERU"	JR. MANCO CAPAC N ° 933
24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "FORTALEZA"	AV. MARISCAL CACERES N°1228
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "HUAYCHAO"	AV. RAMON CASTILLA N° 567
26	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JESUS DE NAZARETH AYACUCHO"	JR. ROMA N°144- MAGDALENA
27	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MI HUAMANGA"	AV. RAMON CASTILLA N° 598
28	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MINKA PERU" - AGENCIA NERY GARCIA	NERY GARCIA ZARATE
29	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MINKA PERU"- AGENCIA RAMON CAS	AV. RAMON CASTILLA N° 530
30	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "NUESTRO AYACUCHO"	AV. RAMON CASTILLA N° 116
31	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PERU UNIVERSITARIO"	AV. UNIVERSITARIA MZ "G" LOTE 01
32	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANTONIO DE PADUA"	JR RIOJA N° 113
33	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS"	JR. MALECON PARIS N° 116
34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN PEDRO DE ANDAHUAYLAS"	JR LIMA 165
35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SANTA MARIA MAGDALENA" - OF. PR	JR.SAN MARTIN N° 558
37	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SANTA MARIA MAGDALENA"- AG. RAM	AV. RAMÓN CASTILLA N° 243
38	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "AMIGO SAN PABLO"	JR. 28 DE JULIO N° 547
39	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CASA DEL PUEBLO "NUEVO HORIZON	AV. RAMON CASTILLA N° 522
40	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EL TUMI"	URB. MARISCAL CACERES MZ "D" LOTE 26
41	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PRODUCTORES Y MICROEMPRESARIO	AV. RAMON CASTILLA N° 598
42	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "WARI COOP"	AV. MARISCAL CACERES N° 441
43	FINANCIERA CREDICOMERCIO DE AYACUCHO	JR. MANCO CAPAC N° 950
44	FINANCIERA CREDISOTIA	JR. LIMA N° 185
45	FINANCIERA CREDISERVICIOS SOLUCION- AG. SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N° 342
46	FINANCIERA EDYFICAR - AG SAN JUAN BAUTISTA	AV. RAMON CASTILLA N° 525
47	FINANCIERA EDYFICAR - AG. HUAMANGA	JR. GARCILAZO DE LA VEGA N° 318
48	MI BANCO	JR.SOL N° 498
49	MULTISERVICIOS SAN ANTONIO DE PADUA EIRL	JR. ARROLLO SECO N° 123
50	PROEMPRESA EDPYMES	JR. CALLAO N° 158
51	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CASA ORGANICA"	JR GARCILAZO DE LA VEGA 385
52	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDISOLUCIONES "	JR MANCO CAPAC 169
53	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SR DE LA PICOTA"	AV MARICAS CACERES 1368
54	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CREDIAHORA"	JR MANCO CAPAC 357

Apéndice E: Preguntas sobre los Nueve Factores de TQM

Factores	Xny	Preguntas relacionadas con cada uno de los factores (TQM)
Alta Gerencia	X ₁₁	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa
	X ₁₂	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad
	X ₁₃	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad
	X ₁₄	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad
	X ₁₅	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo
Planeamiento de la Calidad	X ₂₁	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad
	X ₂₂	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad
	X ₂₃	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad
Auditoría y Evaluación de la Calidad	X ₃₁	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones
	X ₃₂	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad
	X ₃₃	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa
Diseño del Producto	X ₄₁	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto
	X ₄₂	La empresa invierte en el diseño del producto
	X ₄₃	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto
Gestión de la Calidad del proveedor	X ₅₁	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores
	X ₅₂	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad
	X ₅₃	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada
	X ₅₄	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores
Control y Mejoramiento de Proceso	X ₆₁	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes
	X ₆₂	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente
	X ₆₃	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento
	X ₆₄	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación)
	X ₆₅	La empresa implementa el control de calidad con eficacia
Educación y Entrenamiento	X ₇₁	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad
	X ₇₂	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad
	X ₇₃	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad
	X ₇₄	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte
Círculos de Calidad	X ₈₁	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
	X ₈₂	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad
	X ₈₃	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa
	X ₈₄	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	X ₉₁	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes
	X ₉₂	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años
	X ₉₃	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes
	X ₉₄	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes

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

Apéndice F: Datos de la Muestra

ID	X ₁₁ ^a	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₂₁	X ₂₂	X ₂₃	X ₃₁	X ₃₂	X ₃₃	X ₄₁	X ₄₂	X ₄₃	X ₅₁	X ₅₂	X ₅₃	X ₅₄	X ₆₁	X ₆₂	X ₆₃	X ₆₄	X ₆₅	X ₇₁	X ₇₂	X ₇₃	X ₇₄	X ₈₁	X ₈₂	X ₈₃	X ₈₄	X ₉₁	X ₉₂	X ₉₃	X ₉₄	
1	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	5	
2	4	4	3	4	5	4	3	3	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5	3	4	5	
3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3		
4	5	4	1	4	5	2	2	4	3	3	2	4	4	1	4	4	4	4	4	4	5	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	5	2	4	4	
5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
6	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	3	3	4		
7	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4		
8	4	4	3	2	4	4	3	2	2	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3	2	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	
9	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	
10	3	3	4	3	5	3	3	3	4	3	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	1	4	3	2	3	3	4	2	3	3	5	5	4	3	
11	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
12	4	4	2	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	4	5	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	2	4	4		
13	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
14	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	3	
15	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	2	3	4	4	5	3	4	4	
16	4	5	2	5	4	5	4	2	4	2	4	2	2	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	5	4	4	2	4	4	2	5	4	2	
17	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
19	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4	2	2	5	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	
20	3	2	1	3	3	4	2	1	2	1	3	3	2	2	2	2	4	2	3	1	4	2	3	3	2	2	3	4	2	3	2	1	2	3	3	
21	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
22	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	2	2	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	
23	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
24	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	
25	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	
27	4	4	5	4	5	5	4	2	3	5	3	5	5	3	3	4	4	2	3	2	2	2	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	2	4	4	
28	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	1	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
29	5	4	5	3	5	3	3	4	5	4	3	3	2	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	5	5	5	4	
30	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
31	5	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	5	4	2	4	5	5	4	3	3	5	5	3	4	3	4	5	3	3	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
33	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4
34	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
35	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	
36	2	1	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	
37	4	5	2	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	
38	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4
39	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	2	5	3	4	4	
40	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3
41	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	4
44	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	4
45	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
47	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	3	3	4	2	4	4	2	3	4	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
50	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4
51	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
52	3	2	2	2	4	3	2	3	3	3	4	4	2	2	4	2	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	4	4	3	3	3
53	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3							

Apéndice G: Valores Promedios de los Factores: Agencias de Entidades Financieras

Encuestadas en Ayacucho 2014

Factores	Promedios, Agencias de entidades financieras , en Ayacucho 2014
Alta Gerencia	4.00
X11	4.13
X12	3.93
X13	3.70
X14	3.85
X15	4.41
Planeamiento de la Calidad	3.76
X21	4.00
X22	3.69
X23	3.60
Auditoria y Evaluación de la Calidad	3.88
X31	3.91
X32	4.00
X33	3.74
Diseño del Producto	3.69
X41	3.72
X42	3.76
X43	3.60
Gestión de la Calidad del Proveedor	3.71
X51	3.89
X52	3.61
X53	3.74
X54	3.60
Control y Mejoramiento de Proceso	3.70
X61	3.78
X62	3.81
X63	3.83
X64	3.22
X65	3.87
Educación y Entrenamiento	3.75
X71	3.70
X72	3.78
X73	3.74
X74	3.76
Circulo de Calidad	3.64
X81	3.78
X82	3.41
X83	3.74
X84	3.65
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.81
X91	3.98
X92	3.81
X93	3.69
X94	3.78
Valor Promedio	3.77