

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO SANCHEZ CARRION

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**TESIS**

**INFLUENCIA DEL PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA  
SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL BANCO  
INTERAMERICANO DE FINANZAS – SEDE HUACHO.**

Para Optar el Título Profesional en Licenciado en Negocios Internacionales

**BACHILLER: JHERSON CARLOS DIAZ VASQUEZ**

**ASESOR: Mg. FELIX GIL CARO SOTO**

**HUACHO – PERU**

**2018**

**EL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y SU INFLUENCIA  
EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL BANCO  
INTERAMERICANO DE FINANZAS**

# ÍNDICE

CARATULA	
CONTRAPORTADA	
INDICE	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN Y ABSTRACT	
INTRODUCCION	

## CAPÍTULO I MARCO TEORICO

1.1	Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2	Formulación del problema.....	12
1.2.1.	Problema General.....	12
1.2.2.	Problema Especifico .....	12
1.3	Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1	Objetivo General.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificación de la investigación.....	13
1.5	Delimitaciones de la Investigación.....	14
1.6	Viabilidad del estudio.....	15

## CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	16
2.1.1.	Investigaciones relacionadas con el estudio .....	16
2.1.2.	Otras publicaciones.....	19
2.2.	Bases teóricas.....	20
2.3.	Definición de Términos Básicos.....	62
2.4.	Hipótesis de la Investigación .....	66
2.4.1.	Hipótesis General.....	66
2.4.2.	Hipótesis Especifica .....	66

2.5. Operacionalización de Variables.....	67
---	----

### **CAPÍTULO III**

#### **PRESENTACION DE RESULTADOS**

3.1. Estrategias Metodológicas .....	68
3.1.1. Tipo de Investigación .....	68
3.1.2. Método de Investigación .....	68
3.1.3. Diseño.....	68
3.2. Población y Muestra .....	68
3.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	68
3.4. Técnicas de Procesamiento de Datos.....	69

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS**

4.1 Presentación de Resultados .....	70
--------------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Análisis de Resultados .....	91
5.2. Conclusiones.....	98
5.3. Recomendaciones.....	99
 BIBLIOGRAFIA.....	 101
ANEXOS .....	102

## **DEDICATORIA**

### **A Dios padre todo poderoso:**

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente por mostrarme día a día que con humildad, paciencia y trabajo todo es posible y por haberme permitido llegar hasta éste punto de mi vida, dándome salud y deseos para lograr mis metas y objetivos, además de su infinita bondad y amor.

### **A mí querida familia:**

Quienes con su amor, apoyo y comprensión estuvieron constantemente conmigo apoyándome siempre en todo momento y en quienes he podido confiar, para seguir cultivando la imagen objetivo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Un agradecimiento muy especial a la Administración del Banco Interamericano de Finanzas Huacho, por las facilidades del caso para la recolección de información dentro de la Entidad Bancaria

## **RESUMEN**

El estudio muestra en el Capítulo I, el planteamiento del problema ¿En qué medida el planeamiento estratégico influye en la satisfacción del cliente en el Banco Interamericano de Finanzas?

Seguidamente se plasma como objetivo general, demostrar que el planeamiento estratégico influye en la satisfacción del cliente en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, en el Capítulo II, está el Marco Teórico y los enfoques actualizados sobre planeamiento estratégico y satisfacción del cliente en organizaciones modernas, así como también el diseño de la metodología utilizada, población y muestra que ha sido de estudio, los instrumentos de recolección de datos, el Capítulo III contiene los resultados de la información recogida acerca de los principales problemas relacionados con la visión y misión, valores, lineamientos, estrategias, liderazgo, decisión, percepción de la calidad, sensibilidad cultural y de otra índole que se han considerado relevantes para una mejor comprensión y análisis de la situación actual en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho; en el Capítulo IV se hace el análisis y la discusión de éstos datos, en el Capítulo V se llegó a las conclusiones siguientes: la misión y visión no es compartida por todos los trabajadores, no se pone en práctica el aspecto del buen trato, se percibe un liderazgo autoritario, falta de valores éticos, etc., en consecuencia el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho carece en la actualidad de una estrategia para cambiar el modelo de gestión, finalmente en el Capítulo VI se aprecia las referencias bibliográficas actualizadas que han sido revisadas en el presente estudio.

### **PALABRAS CLAVES**

Organización Financiera, Gestión Bancaria, Planeamiento Estratégico, Satisfacción del Cliente, Calidad.

## **ABSTRACT**

The study shown in Chapter I, the problem statement what extent strategic planning influences customer satisfaction in the Inter-American finance bank?

Plasma was then general objective to demonstrate that strategic planning influences customer satisfaction in the Inter-American finance bank Huacho, in Chapter II, is the theoretical framework and updated approaches to strategic planning and customer satisfaction in modern organizations as well as the design of the methodology, population and sample that has been of study, data collection instruments, Chapter II contains the results of the information gathered on the main problems with vision, mission, values , guidelines, strategies, leadership, decision, perception of quality, cultural sensitivity and other measures that have been considered relevant for a better understanding and analysis of the current situation in the Inter-American finance bank Huacho, in Chapter IV is analysis and discussion of these data, in Chapter V was reached the following conclusions: the mission and vision is not shared by all workers, not put into practice the appearance of good treatment, there is an authoritarian leadership, lack ethical values, etc., therefore the Inter-American finance bank of Huacho currently lacks a strategy to change the management model in Chapter VI finally seen updated bibliographic suggestions that have been reviewed in this study.

## **KEYWORDS**

Financial Organization, Bank Management, Strategic Planning, Customer Satisfaction, Quality.

## INTRODUCCIÓN

En su mejor expresión el planeamiento estratégico es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información permanente interna y externa, con el fin de evaluar la situación prescrita de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento de la institución hacia el futuro, conforme lo afirma Humberto Serna Gómez en su tratado sobre planeación y gestión estratégica (1994). Este proceso se conoce algunas veces como reorganización para indicar que la empresa cambiar significativamente.

Para lograr un cambio de gran alcance debe participar una proporción alta de la fuerza de trabajo, Richard M. Alexod explica que la implementación eficiente y eficaz del cambio requiere una masa crítica de personas en toda la organización que esté comprometida con los resultados.

Hay ciertos síntomas de advertencia que sugieren cuando una organización necesita un cambio organizacional en su planeación estratégica, es decir una reversión de la situación actual como lo menciona Jhon H. Collard: “Un síntoma clave es cuando los funcionarios se dedican a micro administrar en lugar de delegar lo que tiene como consecuencia que se subutilice los empleados y se desperdicie sus conocimientos, habilidades y actitudes. Después de todos los funcionarios toman las decisiones estratégicas dentro del contexto de su cultura organizacional, es decir, basándose en sus creencias y suposiciones. El punto está en que a menudo los cambios estratégicos se deciden fuera de su contexto” sin consideración alguna respecto a la cultura. Es difícil si no imposible, poner en práctica una nueva forma de planeación en el modo de efectuar las decisiones sigue siendo el mismo. Este modelo del proceso integral de la cultura organizacional y es el dominio primordial del planeamiento estratégico.

El elemento importante no es el plan sino la planificación. Al crear un consenso alrededor de una VISIÓN de futuro, una organización proporciona a todos sus miembros un sentido, hacia donde va, lo que permite a todos no sólo a los líderes comprender la dirección que debe tomar.

Ayudar a calibrar las oportunidades inesperadas y también a afrontar las crisis inesperadas sin tener que esperar la voz del líder. O sea, penetrar en la cultura organizacional creando un sentido casi intuitivo de a dónde va y de lo que es más importante. Quisiéramos todos tener el pensamiento estratégico y la acción inmediata correcta.

“Considerar la calidad de atención que brinda el Banco de la Nación de Huacho, implica primero y antes que nada plantearse la clasificación y delimitación de lo que debe ser un banco. En consecuencia es necesario tener presente el debe ser y él debe hacer de la Institución bancaria mencionada.

Él debe ser se genera en dos fuentes fundamentales: su naturaleza y su contexto. Lo primero referido a su naturaleza, a su esencia y lo segundo relacionado con el contexto, con las circunstancias que condicionan y a veces determinan el perfil de la institución. Finalmente la institución bancaria debe ser consecuente con su debe ser para poder hacer de lo deseable una realidad.

Como conclusión diremos que nuestro tema de investigación titulado **“EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS DE HUACHO”**, en el Capítulo I muestra el planteamiento del problema ¿En qué medida el planeamiento estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho? Y seguidamente se plasma como objetivo general demostrar que el planeamiento estratégico influye en la satisfacción del cliente en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, en el Capítulo II está el marco teórico y los enfoques actualizados sobre planeamiento estratégico y satisfacción del cliente en organizaciones modernas, así como también la metodología y el instrumento de recolección de datos utilizados; el Capítulo III contiene los resultados de la información recogida acerca de los principales problemas relacionados con la percepción de la calidad, liderazgo, toma de decisiones, etc., que se han considerado relevantes; en el Capítulo IV se presenta el análisis y la discusión de los resultados obtenidos; en el Capítulo V se presenta las conclusiones y recomendaciones y finalmente en el Capítulo VI se muestra las referencias bibliográficas actualizadas.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Las empresas que se encuentran dentro del sistema financiero bancario tanto público como privado, forman parte del desarrollo de la sociedad. Podemos decir que el nivel de desarrollo alcanzado en una sociedad se mide por el desarrollo alcanzado por sus colectividades y se mide por el valor de estructuración de los valores que se utilizan dependiendo de su cultura organizacional que se encuentra expresado en su desempeño laboral de todos los integrantes del sistema, para ello es sumamente necesario organizarse mediante un buen planeamiento estratégico en toda la organización y proponer correcciones para establecer la satisfacción del cliente que acude a requerir un servicio al Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho (BanBif).

Es por ello que en la presente investigación se analizara la satisfacción al cliente sus niveles y sus expectativas mediante un buen planeamiento estratégico.

La presente investigación pretende ser aplicada en el Banco Interamericano de Finanzas con el fin de mejorar el Planeamiento estratégico para lo cual se está tratando de realizar un trabajo organizado en conjunto en el cual todos los trabajadores se comprometan o involucren para poder realizar un buen planeamiento estratégico y obtener los resultados esperados.

Por otro lado cuando existen reclamos por parte de los clientes tratamos de ser lo más justos posibles para poder manejar las quejas y que el cliente se vaya satisfecho.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema General**

¿En qué medida el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo demostrar que la capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿Cómo establecer que la gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿Cómo demostrar que la comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿En qué medida la participación de los trabajadores en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿Cómo demostrar que la experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿Cómo comprobar que los valores de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?
- ¿Cómo demostrar que el liderazgo influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho?

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Demostrar que el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Demostrar que la capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho.
- Establecer que la gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- Determinar que la comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- Establecer si la participación de los trabajadores en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- Demostrar que la experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano Finanzas, sede de Huacho
- Comprobar que los valores de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- Demostrar que el liderazgo influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho.

### **1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Conveniencia**

El presente trabajo de investigación por su Conveniencia se justifica debido a que se podrá dar a conocer científicamente los factores que en la actualidad afectan la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

### **Relevancia Social**

La justificación de ésta investigación radica en que con los resultados del estudio las autoridades y funcionarios del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho, tendrán la oportunidad de plantear las alternativas de solución que consideren más pertinentes y que beneficiará a los servidores y clientes de la institución.

### **Implicancias prácticas**

Un nuevo modelo de Planeamiento Estratégico se justifica porque es posible ponerlo en práctica en el Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho porque involucraría a todo el personal de la institución en la tarea de brindar servicios financieros bancarios con satisfacción del cliente.

### **Valor teórico**

La aplicación de las teorías básicas de Planeamiento Estratégico, satisfacción del cliente, sistema financiero bancario, cultura organizacional, calidad del servicio, etc., pretende encontrar explicación a situaciones que afectan la satisfacción del cliente en el Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho.

## **1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Delimitación Espacial.-** El estudio de investigación se realizará en el área de Administración del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**1.5.2 Definición Temporal.-** El tiempo necesario para realizar el presente trabajo de investigación está comprendido entre enero hasta julio del 2018. Estará conformado de manera sistemática por ejemplo con los siguientes periodos teóricos del problema: comportamiento organizacional, clima organizacional, calidad, satisfacción del cliente, planeamiento estratégico, etc.

## **1.6 VIABILIDAD DEL ESTUDIO**

El presente trabajo de investigación es viable toda vez que se cuenta con los recursos económicos, humanos y bibliográficos necesarios, y la autorización de los funcionarios del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho para realizar el presente estudio dentro de la institución. El presente trabajo de investigación servirá para promover estudios similares en bancos de otras zonas del país, sean del sector público o privado.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **2.1.1 Investigaciones relacionadas con el estudio**

- Ávila, (2014) realizó la tesis Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano respaldado por La Pontificia Universidad Católica del Perú. La presente tesis desarrolla el plan estratégico del sector bancario peruano, sector que se considera importante debido a que soporta el desarrollo económico del país y que posee un gran potencial de crecimiento por las características favorables que vive el Perú actualmente. La metodología empleada tuvo como base una revisión bibliográfica así como publicaciones de actualidad y entrevistas con autoridades del sector que nos dieron su punto de vista, visión y expectativas del sector bancario peruano según su trayectoria y experiencia en él. Para llevar a cabo el plan estratégico se realiza un análisis externo bajo los lineamientos (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos que permite tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla el sector en estudio. A su vez, se toma en cuenta a los países referentes y sus indicadores. De igual manera, se lleva a cabo un análisis interno que permite visualizar cada área de importancia dentro del sector, para ello se tiene en cuenta las áreas de (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología. Las estrategias que se plantean luego del análisis son de (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos e (d) integración vertical hacia delante y, permitirán llevar al sector bancario peruano en el año 2022 a ser un sector rentable, mantener un nivel de riesgo controlado y apoyar la bancarización aportando además al crecimiento del país. Asimismo, lo llevará a ser transparente, eficiente y socialmente

responsable. Se plantean objetivos de largo plazo y aunados a ellos, de corto plazo, junto a indicadores para cada uno que ayudarán a monitorear el alcance de la visión planteada.

Conclusiones Finales

1. El sector bancario peruano es sólido, seguro y en los últimos años ha experimentado una importante etapa de crecimiento, presentando alto potencial para continuar creciendo. Esta tendencia solo podría ser revertida si se produce una importante contracción del PBI.
2. El sistema bancario peruano atraviesa una etapa propicia para crecer de manera ordenada, ampliando su cobertura e impulsando la bancarización de manera rentable.
3. El sistema bancario peruano tiene en el uso de la tecnología una de sus principales fortalezas, principalmente porque:
  - Permite mejorar los productos y servicios, haciéndolos más sencillos y simples de entender por los clientes.
  - Permite optimizar los procesos haciéndolos más eficientes, por lo tanto es posible ofrecer productos más competitivos.

- **HUAMAN, (2014), realizo la tesis: “Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones que buscan la satisfacción de los clientes”.** Y concluyó: Durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose y hoy responde a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones. El Planeamiento Estratégico tiene como base al análisis (siguiendo el método científico) y a una modesta, pero no por ello menos importante, dosis de intuición. El Planeamiento Estratégico

representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (en base a nuestro razonamiento) e intuitivo (en base a nuestro juicio o propia experiencia). Esto lo logramos elaborando "escenarios marco" sobre los cuales realizamos simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles (externas e internas) en relación a nuestras organizaciones. Así el Planeamiento Estratégico involucra el dominio de temas como la demanda por nuestros productos y/o servicios, los factores que afectan nuestra capacidad de oferta, nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

- **HAMPTON, (2013) en su obra sobre “La influencia del planteamiento estratégico en la satisfacción de los clientes”** dice: “Es el proceso de desarrollar una estrategia que se llama planeación estratégica. Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los Gerentes realizan para sus organizaciones. Es la clase de planeación que se está efectuando mientras se dirige magistralmente la transformación de las organizaciones; esta planeación tiende a ser la responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global. Es el caso de organizaciones grandes el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de ejecutivos de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden. Entre los deberes de ese staff suele figurar la vigilancia del ambiente organizaciones y estar alerta ante los cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que con toda probabilidad afectarán a la firma. El análisis y síntesis de esa información ayudarán a los planificadores a recomendar estrategias y objetivos. El staff de planeación

contribuye a sí mismos a coordinar la planeación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos organizacionales”.

- **COCK, (2014):“Importancia del Planeamiento Estratégico para la Calidad del Sector Textil Exportador del Perú”.** En octubre del 2002, luego de casi un año de "retraso", fue finalmente promulgada la extensión de la Ley de Preferencias Comerciales Andinas, con un significativo cambio de nombre: Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA). Estos beneficios serán válidos hasta el 31 de diciembre del año 2014 y no serán prorrogados. Asimismo, a partir del año 2015, se suprimirán las cuotas de exportación a Estados Unidos de A., y Europa para los países asiáticos.

### 2.1.2 Otras publicaciones

- **HAMPTON,** en su publicación nos dice lo siguiente: "Es el proceso de desarrollar una estrategia que se llama planeación estratégica. Es la planeación más fundamental y de mayor alcance que los Gerentes realizan para sus organizaciones. Es la clase de planeación que se está efectuando mientras se dirige magistralmente la transformación de las organizaciones; esta planeación tiende a ser la responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global. En el caso de organizaciones grandes el grado de planeación estratégica requerido puede fácilmente rebasar la capacidad de un puñado de ejecutivos de alta dirección. A menudo hace falta un staff de planeación para que les ayuden. Entre los deberes de ese staff suele figurar la vigilancia del ambiente organizacional y estar alerta ante los cambios económicos, tecnológicos y de mercadotecnia que con toda probabilidad afectaran a la firma. El análisis y síntesis de esa información ayudaran a los planificadores a recomendar

estrategias y objetivos. El staff de planeación contribuye a sí mismos a coordinar la planeación en niveles más bajos para integrarla a los objetivos organizacionales"

- **TERRY, George R. Y Stephen G. FRANKILN**, en su publicación indican que la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un Gerente representa lo siguiente: Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras. Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables, Ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado, y Se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según lo desea".

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 SOBRE EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **Teoría Del Planeamiento Estratégico**

Planear quizá también responde a esta lógica inquietud de los hombres de conocer su futuro aunque su enfoque es más que esperar lo que va ocurrir, lo que se busca no es sólo el diseño de escenarios sino busca la forma y saca mayor provecho. Considero que se trata de planear el futuro en vez de padecerlo.

"Planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones estos parecen descifrar el enigma de la planeación, no tanto para conocer hacia dónde vamos, sino más bien para saber dónde estamos. Por ello es que las técnicas de planeación, que otrora tuvieron un alto componente cuantitativo, hoy tienden a centrarse en el análisis de elementos cualitativas".

Mucho de esto ha sido realizado por gobiernos y particulares, quienes han destinado gran parte de recursos y energías en planear

desarrollando una metodología que cada vez ha sido compleja. El carácter estratégico de la planeación no se trata sólo de prever el camino sobre el cual se va a transitar, sino que buscar anticipar un rumbo y si es posible, cambiar su destino, sería un craso error pensar que la planeación estratégica está limitada a un mero planeamiento del futuro esperado. Utilizaremos dos definiciones de dos autores que son suficientes.

El elemento importante no es el plan sino la planificación. Al crear un consenso alrededor de una VISION de futuro, una organización proporciona a todos sus miembros un sentido, hacia donde va, lo que permite a todos no sólo a los líderes comprender la dirección que debe tomar.

Ayudar a calibrar las oportunidades inesperadas y también a afrontar las crisis inesperadas sin tener que esperar la voz del líder. O sea, penetrar en la cultura organizacional creando un sentido casi intuitivo de a dónde va y de lo que es más importante. Quisiéramos todos tener el pensamiento estratégico y la acción inmediata y correcta.

De otro lado TERRY, George R. y Stephen G. FRANKLIN indican que la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero para un Gerente representa lo siguiente:

- “Ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras.
- Proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables.
- Ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado, y
- Se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según lo desea”

La planeación estratégica principia haciendo preguntas, respecto al propósito y a las operaciones a que está dedicada la empresa. Por ejemplo, ¿qué servicio estamos tratando de proporcionar? ¿Cuáles son nuestros competidores? ¿Debemos hacer todo lo que hacemos ahora? ¿Necesitamos más o menos líneas de productos o servicios?

¿Cuál es el entorno dominante en el cual operamos? ¿Qué es lo que está sucediendo tecnológica, social y políticamente que pudieran tener impacto? ¿Hasta qué grado? ¿Cómo nos afectará? ¿Qué podemos ofrecer? ¿Qué es único respecto a lo que podemos hacer? ¿Puede esta calidad única, si la hay, ser explorada por nosotros?

Las respuestas a estas preguntas tales como estas ayudan a los gerentes de una empresa a volver el radar sobre sí mismos y sus actividades, a tomar un punto de vista crítico sobre lo que está haciendo, a decidir lo que deba retenerse y qué habrá de agregarse, y a poner estos pensamientos e ideas en sus planes.

Para THIERUAF, Robert J., Robert C. KLEKAMP; Daniel W. GGEDING; para ellos la planeación estratégica también la dirige la alta gerencia, para abarcar un largo periodo, por lo general de uno a cinco años y se suele enfocar con base en una amplia gama de información. Para algunas empresas el periodo podría ser largo.

La finalidad es establecer prioridades, elaborar estrategias, iniciar programas y establecer políticas que rijan la adquisición, el uso y la enajenación de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de la organización, en su mayor parte, requiere información proviniendo de fuentes exteriores a la organización o relacionada con ellas.

Puesto que la planeación estratégica supone la obtención de un pronósticos ambientales intrínsecamente diferente de la obtención de pronóstico financiero o de productos. Estos dos últimos pronósticos son importantes, pero sólo son parte del proceso de planificación estratégica. Así mismo, no es conveniente preocuparse por los datos de la contabilidad como resultado principal de un programa de planificación y no suponer que el futuro, por lo menos es relación con los índices económicos generales, se parecerá mucho al pasado.

Para ellos, los elementos básicos de un plan estratégico deben incluir una declaración de los objetivos de la organización, supuestos clave a cerca del ámbito comercial y la competencia, restricciones impuestas al negocio y cursos de acción a seguir para enfrentarse a dichas restricciones, datos de los programas y recursos necesarios para alcanzar los objetivos y un conjunto de planes de contingencias. Todos ellos se deben integrar en el sistema de información computada para la gerencia.

Como la planificación estratégica es original, debe comprender toda la gama de actividades de la organización. Se concentra en objetivos desafiantes que estimularán a los miembros de la organización. Para ellos los objetivos de la planificación estratégica deben ser:

- “incrementar la sensibilidad de la organización hacia el ámbito económico total, social, político, laboral, educacional, tecnológico y competitivo.
- Proporcionar la capacidad para evaluar oportunidades estratégicas importantes que facilitan los cambios óptimos en la asignación de recursos.
- Destacar y contener los riesgos en compromisos estratégicos masivos.
- Reforzar un sentido de responsabilidad comercial en toda la organización.
- Incrementar la perfección y eficacia del proceso de planificación en todos los niveles.
- Proporcionar una revisión más aguda y constructiva de estrategias y planes comerciales básicos, y
- Proporcionar la capacidad para tomar decisiones que intensifiquen el aumento de las unidades de la empresa”.

### **La naturaleza del proceso de planificación:**

#### **Etapas y Niveles de Planificación**

La planificación es un proceso que los directivos utilizan para identificar y seleccionar los objetivos y las líneas de acción de la

empresa. El conjunto de decisiones y acciones que los directivos toman para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos constituye la estrategia de la empresa. Los directivos utilizan la planificación para identificar y seleccionar los objetivos de la organización y las acciones a tomar y decidir cómo asignar los recursos para alcanzar tales objetivos e implementar las acciones seleccionadas.

Un buen plan estratégico genera un compromiso por los objetivos de la organización, le da a la organización un sentido de dirección y un propósito definido, facilita la coordinación de las diferentes divisiones y áreas funcionales de la organización y permite controlar a los directivos haciéndoles responsables de objetivos específicos y cuantificables.

### **Las Etapas del Proceso de Planificación.**

La planificación es un proceso de toma de decisiones que puede estructurarse en tres grandes etapas:

La **primera** consiste en determinar la misión y los grandes objetivos de la organización. Para ello previamente hay que definir el negocio. Sólo entonces se estará en condiciones de establecer la misión de la organización. Esta se suele concretar en una amplia declaración que pretende recoger el objetivo o propósito último de la organización. Esta declaración intenta identificar a los productos y servicios de la organización, así como a los clientes a la vez que pretende distinguir a la organización de sus competidores. Así, por ejemplo, la misión del Grupo Telefónica durante varios años fue convertirse en el primer operador global de telecomunicaciones del mercado de habla hispana y portuguesa y en la actualidad su misión es consolidarse como el primer operador integrado de telecomunicaciones del mundo.

La **segunda** etapa se centra en formular la estrategia que permita llevar a cabo la misión y alcanzar los grandes objetivos. Para ello debe analizarse la situación actual de la organización y desarrollar

las estrategias oportunas. Esto supone definir la secuencia objetivos-políticas-planes de acción-presupuestos.

Para poder formular correctamente una estrategia se requiere: 1) identificar las oportunidades y riesgos, 2) determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa, 3) evaluar los valores personales y aspiraciones de los directivos, y 4) reconocer el sistema de responsabilidades sobre el que se articula la sociedad.

La **tercera** etapa se concreta en implementar la estrategia, esto es, en asignar los recursos y las responsabilidades de forma que se lleve a cabo la estrategia.

### **Los Niveles o Tipos de Planificación**

En las grandes organizaciones la planificación se suele llevar a cabo a tres niveles: corporativo, de negocio o división y de departamento o funcional. Estos tres niveles se corresponden con los de la estructura organizativa típica de una gran empresa.

La planificación a nivel corporativo es la que hace referencia a la industria y a los mercados nacionales en los que la organización pretende competir. La planificación corporativa contiene las decisiones de la alta dirección referentes a la misión de la organización, a la estrategia global y a la estructura.

La planificación en la unidad de negocio o de división (una división es una unidad de negocio que compite en distintas industrias o sectores) comprende las decisiones sobre los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio que permitirán que la división alcance los objetivos corporativos. La planificación en el plano de la división detalla la estrategia global de la división y su estructura. La estrategia de unidad de negocio indica cómo una división pretende competir frente a sus rivales en una industria.

La planificación en el nivel de departamento o de área funcional hace referencia a las decisiones de los directivos funcionales relacionadas con los objetivos que estos proponen para que la unidad de negocio alcance sus metas en el contexto de los planes

de la corporación. La estrategia a nivel funcional o de departamento establece las acciones que los directivos deben intentar realizar en el nivel de departamento, tales como marketing, compras o producción, para alcanzar los objetivos que funcionalmente tienen encomendados.

### **Los Responsables de la Planificación**

Según el tipo de planificación de que se trate, el responsable será un directivo de nivel diferente. Cuando se trata de la planificación corporativa los responsables de la planificación son los directivos que integran la alta dirección, esto es, el presidente, el consejero delegado (CEO) y la comisión directiva. Los directivos en el nivel de la corporación son responsables de aprobar los planes de las líneas de negocio y de los departamentos o áreas funcionales de forma que sean consistentes con el plan corporativo, esto es, con la misión de la organización y con sus grandes objetivos. La planificación a nivel corporativo no se realiza en el vacío sino que los directivos de nivel inferior también se implican en el proceso facilitando información pertinente y colaborando en el desarrollo de las tareas que se les encomiende.

La planificación en el nivel de unidad de negocio es responsabilidad de los directivos de división que también revisan los planes funcionales, dada su incidencia en el logro de los objetivos en el nivel de división. Los directivos en el nivel de departamento o funcionales, junto con sus colaboradores más directos, participan en la planificación de la unidades de negocio, aunque lógicamente su responsabilidad más directa tiene lugar en la planificación funcional o de departamento.

Resulta por lo tanto que si bien la responsabilidad última sobre la planificación recae en un determinado número de directivos y le incumbe especialmente a la alta dirección, todos los directivos y muchos de sus colaboradores participan en el proceso de planificación. Por ello a todos se les debe motivar y brindar la

oportunidad de aportar sugerencias en el proceso de planificación y de contribuir a mejorar el contenido y resultados del plan.

### **La importancia de la planificación**

Planificar es establecer dónde una organización está en el momento presente y decidir dónde debería estar en el futuro y como moverse hacia ese objetivo. Cuando los directivos planifican deben considerar el futuro y estimar que puede suceder de forma que se tomen medidas y se movilicen los recursos de la organización para hacer frente a las amenazas y oportunidades que el futuro puede deparar.

La importancia de la planificación puede concretarse en los cuatro puntos siguientes:

1. Planificar es una forma útil de hacer que todos los directivos participen en el proceso de toma de decisiones. En particular la participación debe centrarse en lo referente a los objetivos y las estrategias de una organización.

2. La planificación es necesaria para dar a la organización un sentido de dirección y de tener un propósito definido. El plan, al establecer los objetivos que la organización trata de alcanzar y qué estrategias pretende emplear para lograrlos, provee a la organización de un sentido global de dirección.

De esta forma, los directivos pueden interpretar sus propias tareas y el papel que desempeñan en la organización de forma apropiada. El plan permite que cada directivo ajuste sus tareas evitando que aparezcan conflictos entre los objetivos de las distintas áreas. Al ajustarse a los objetivos y a las estrategias de la organización, el plan mantiene a los directivos en la senda apropiada y los recursos que utilizan se mantienen bajo control.

3. La planificación ayuda a coordinar a los directivos de los distintos departamentos. De esta forma se hacen compatibles las decisiones de los distintos departamentos y se logra que todos vayan en la misma dirección. Cuando no se cuenta con un buen plan puede ocurrir, por ejemplo, que el departamento de

producción elabore más productos de los que el departamento comercial puede vender.

4. La planificación hace de mecanismo de control de la labor realizada por los directivos dentro de la organización. Un buen plan especifica no sólo qué objetivos y estrategias guían a la organización sino también quién es responsable de convertir las estrategias en acciones a fin de alcanzar los objetivos. Cuando los directivos saben que ellos resultarán responsables de alcanzar determinados objetivos, se verán motivados a dar lo mejor de sí mismos para asegurarse que tales objetivos se logren.

Aunque de lo señalado se desprende la importancia de la planificación, lo relevante es que ésta se realice de forma apropiada. En este sentido las características fundamentales de una buena planificación pueden concretarse en los puntos siguientes: a) orientada hacia los objetivos, b) basada en la información disponible y las expectativas del entorno, c) que consiga cosas que de otra forma no habrían ocurrido, d) que involucre a todos los subordinados, e) que asigne responsabilidades y tareas específicas y evalúe los resultados y f) que establezca la base para el control.

## **EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL**

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: La de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

### **Niveles de la Planeación Estratégica**

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional
- El comercial
- El de producción

## **EL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO**

Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN 's
- Planea nuevos negocios

## **EL PLAN ESTRATÉGICO DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)**

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN 's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

### **Crece Intensivamente**

- **Penetrando el Mercado:** Incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- **Desarrollando el Mercado:** Incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.
- **Desarrollando Productos:** Incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

### **Crece Diversificándose**

- **Horizontalmente:** Introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- **Concéntricamente:** Introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.

- **Por Conglomerados:** Introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes.
- **Integralmente:** Comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal. '
- **Hacia Adelante:** Comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
- **Hacia Atrás:** Comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
- **Horizontal:** Comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores.

## **EL PLAN ESTRATÉGICO A NIVEL FUNCIONAL**

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- Finanzas
- Mercadeo
- Producción
- Recursos Humanos
- Investigación y Desarrollo

Una anécdota de Steven Kerr, vicepresidente de desarrollo administrativo empresarial de la General Electric, ilustra el tema aquí tratado: Le preguntaron si en la GE existía el cargo de director de planeación estratégica. Él contestó:

*«Si hubiera un cargo así ¿qué haría esa persona? Pediría informes».*

Encuadrados, sin duda. Y esa definitivamente no es la forma en que se practica el juego de la planeación estratégica en la actualidad.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman, llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

*«No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.*

*Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia sólo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia».*

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollingsPublishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

*«Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.*

*Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los*

*productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable».*

Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de la unidad estratégica de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

Planeamiento Estratégico del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Las operaciones del BanBif son desarrolladas de acuerdo con su Plan Estratégico, diseñado por periodos trianuales, el cual es revisado periódicamente, a fin de ajustar los presupuestos de acuerdo a la coyuntura por la que atraviesa el mercado. En dichas actualizaciones participan la Gerencia General, las diferentes Sub Gerencias Generales, así como todos los funcionarios involucrados en cada uno de los temas a tratar. El Banco concluyó el Plan Estratégico para el periodo 2017- 2018, enfocado en cuatro pilares:

- (i) incrementar la rentabilidad del Banco a través de la optimización de las operaciones de los segmentos tradicionales e incorporando paulatinamente los segmentos Consumo y Microempresa;
- (ii)** ampliar la base de clientes, a través de la orientación hacia productos masivos y la vinculación de productos;
- (iii)** mejorar el nivel de eficiencia operativa y de procesos al interior de la institución, en un esquema de operaciones vinculado al desarrollo de mejor calidad en el servicio de atención al cliente; y
- (iv)** mantener un equipo de trabajo comprometido, propiciando una cultura de excelencia. Estos objetivos estratégicos estuvieron acompañados de la redefinición de la estructura orgánica del Banco, de la diversificación de su cartera crediticia y del ingreso hacia nuevos nichos de negocio definidos como rentables y con riesgo aceptable, desde una perspectiva integral del cliente. Los logros en el crecimiento de su cartera, en la incursión hacia nuevos nichos y mayor capilaridad comercial, estuvieron acompañados también de cierto deterioro en los indicadores de morosidad, con niveles de rentabilidad y eficiencia sostenibles, como parte también de un efecto sistémico. El Banco en el 2018 continuará trabajando en los objetivos destinados a mejorar la experiencia del cliente, bajo un enfoque de retención y fidelización, a través de una adecuada segmentación y calidad en el servicio. A nivel

comercial, BanBif plantea aprovechar los segmentos de mayor rentabilidad y de menor riesgo, así como del aprovechamiento de la base de clientes, a través de la venta cruzada y vinculación de productos. BanBif plantea para el periodo 2018 un trabajo profundo en el control de la morosidad, que irá acompañado de la revisión de sus procesos, de su metodología, de los scores de seguimiento, de la gestión de cobranza, así como de la adecuada asignación del talento humano. Lo anteriormente mencionado junto con la optimización de procesos en agencia, así como las resultantes luego de la centralización y reorganización de las áreas operativas que se llevarán a cabo en la institución, permitirán al Banco operar desde una perspectiva conservadora, de acuerdo a los lineamientos del Grupo IF.

b. Organización y Control Interno El Banco cuenta con una estructura relativamente horizontal que permite una comunicación ágil y fluida entre su plana gerencial. Para una mejor comunicación entre las gerencias se han definido diversos comités, como el Comité de Riesgos, el Comité de Auditoría y el Comité Ejecutivo, que cuenta con la participación de 4 Directores. Los funcionarios cuentan con agendas programadas para reuniones internas en cada área administrativa, para tratar temas específicos. El Sistema de Control Interno (“SCI”) del BanBif está compuesto por:

- (i) un ambiente de control y una cultura de autocontrol, donde sus ejecutivos son responsables de supervisar la correcta aplicación de sistemas de control en cada área, lo que posteriormente es evaluado por la Oficina de Auditoría Interna;
- (ii)** mecanismos de verificación y de cumplimiento de los principales objetivos, e indicadores de gestión, que permiten el oportuno establecimiento de medidas correctivas en: el Plan Estratégico, en los Comités, en el

data warehouse y en las rutinas de control de cada una de las áreas del Banco;

**(iii)** diferentes aplicativos informáticos que permiten identificar alertas tempranas y realizar análisis integrales de la información, así como un sistema de intranet que busca acceder, de acuerdo a niveles de jerarquía, al conjunto de manuales y de normas que rigen las actividades de la institución; y

**(iv)** la supervisión permanente por parte de las diferentes áreas de control del Banco ejercida por la Gerencia de Auditoría Interna, la Subgerencia General de Riesgo Integral y Cumplimiento Normativo (que se encarga de la administración de todos los riesgos que enfrenta el Banco, excepto del riesgo crediticio), y la Unidad de Cumplimiento, entre otras, que supervisan el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos internos, así como lo correspondiente a la detección de problemas de control y de administración interna. La Gerencia de Auditoría Interna se desempeña de manera autónoma, dependiendo orgánica y funcionalmente del Directorio de la institución, a través del Comité de Auditoría, el cual sesiona bimestralmente, con la presencia de tres Directores y del Auditor General. Estas reuniones pueden llegar a ser más frecuentes, dependiendo de los requerimientos que se tengan. Además, la Gerencia de INSTITUCIONES FINANCIERAS BanBif – Diciembre 2017, seis Auditoría participa como invitado en el Comité de Dirección y en el Comité de Cumplimiento. La Gerencia de Auditoría Interna está a cargo del Sr. Ricardo Izaguirre, quien se desempeña como Auditor Interno desde junio de 2009 y tiene a su cargo:

(i) un equipo multidisciplinario que se encarga de la supervisión de la red de agencias;

- (ii) dos auditores que realizan actividades de auditoría de sistemas;
- (iii) dos auditores encargados de las evaluaciones de créditos; y
- (iv) otro equipo multidisciplinario que se encarga entre otras tareas, de labores vinculadas a riesgos, estados financieros y cartera de inversiones. Los integrantes del área reciben capacitación continua en temas relacionados a auditoría, a riesgos y a lavado de activos. En cuanto a recursos tecnológicos, la Unidad de Auditoría Interna tiene acceso a todo el sistema operativo informático de la institución, contando, además, con los software ACL y Monitor Plus, que permiten la lectura y el manejo de grandes bloques de información.

### **2.2.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

La satisfacción del cliente es un término que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas, coincidiendo con GUZMÁN CONTRERAS Cristóbal (2016: 25) "Se refieren a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida".

Cuando un cliente compra un producto o recibe un servicio y luego éste no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a comprarnos o visitarnos, y muy

probablemente hablará mal de nosotros en frente de otros consumidores.

### **¿Por qué evaluar la satisfacción del cliente?**

Al medir la satisfacción es valorar objetivamente la percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente, coincidiendo con el Manual de Apoyo para la Implantación de la gestión de la calidad. (2013: 1) “La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Un sistema de gestión es una herramienta que debería recopilar y analizar información con el objeto de identificar oportunidades de mejora”. Lo que se pretende en realidad, la finalidad del servicio es más ayudar a conseguir sus objetivos que cumplir los propios del operador. Esto debería obligar a encontrarse en las necesidades de los clientes y a pensar quizás esperen del servicio más de los que, en principio, consideren apropiado. Por tanto, hay que preguntarles sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado en que las estamos cumpliendo.

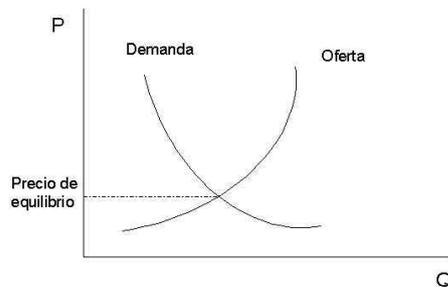
## **LOS CONSUMIDORES Y LOS COMPORTAMIENTOS DE COMPRA**

### **El consumidor y la formación de la demanda**

La forma en que la economía describe un mercado no puede sintetizar en una serie de relaciones del precio y la cantidad del producto. Por una parte, los compradores en su conjunto dan lugar a la curva de demanda, que representa las cantidades que están dispuestos a comprar según varía el precio. Por otra parte, la curva de oferta indica la cantidad que los productores situarán en el mercado para los distintos niveles de precios. Las curvas de oferta y demanda para un mercado, y el correspondiente punto de equilibrio,

que es aquel en el que ambas curvas se cruzan, es decir, en el que el precio y la cantidad de ofertantes y demandantes coinciden.

### CURVA DE LA OFERTA Y DEMANDA



La demanda puede ser considerada también como la suma de las decisiones individuales de adquirir un producto o servicio a un precio determinado. Para una correcta decisión en el ámbito comercial, es preciso entrar en el estudio detallado de los elementos que constituyen la demanda, de la aparición de necesidades insatisfechas, de sus causas, y de las nuevas oportunidades que el mercado y la tecnología ofrecen.

Un mercado puede definirse como un conjunto de individuos con necesidades insatisfechas, con capacidad de compra y voluntad de usar su poder adquisitivo, que finalmente observa un comportamiento de compra, a través del cual el individuo en cuestión adquiere el producto o servicio, y procede a satisfacer su necesidad económica mediante su uso y disfrute. Los elementos de esta definición son: personas con necesidades, capacidad de compra o poder adquisitivo, propensión o voluntad de compra, y comportamiento de compra. Un mercado también puede definirse, en el sentido comercial que adoptamos aquí, en relación a un producto o servicio. Pueden considerarse también varios mercados sucesivos o complementarios, especialmente para productos intermedios o industriales.

Es conveniente ver con cierta perspectiva la posición del marketing en relación a la formación de la demanda, al acto de compra de los consumidores, y a los resultados de la acción comercial.

## **Segmentación de mercados**

Esta clase de situaciones dan pie a utilizar la segmentación del mercado, con el objetivo de adecuar mejor la oferta a una demanda más compleja de lo que inicialmente se ha aceptado. La segmentación del mercado puede definirse como su subdivisión en grupos homogéneos de clientes, cada uno de los cuales pueden seleccionarse como mercado para una combinación comercial distinta y específica. Esto permite una mayor efectividad de la acción comercial, que hay que ponderar respecto a los posibles costes adicionales.

Son varios los requisitos que se precisan para poder llevar a cabo una segmentación válida para los objetivos de la empresa. En primer lugar, los segmentos a considerar tienen que ser definibles de modo concreto, y sujetos a una cuantificación fiable y apropiada que permita efectuar correctamente al seguimiento de su evolución. Además, el segmento que se defina debe tener el tamaño suficiente para justificar los costes adicionales de crear un esfuerzo de marketing nuevo e independiente. Finalmente, otra condición que debe cumplir la segmentación que la empresa adopte es la accesibilidad de los segmentos por parte de la sección comercial.

## **INFLUENCIAS PERSUASIVAS PERSONALES**

La promoción -en todas sus formas y, no obstante, buena- puede ser desperdiciada si no está respaldada por ventas y servicios efectivos. En muchas industrias (especialmente en el marketing de industrias y en el de negocio a negocio), la actividad de promoción pocas veces produce negocios reales. Esto no quiere decir que sea inútil; al contrario, su trabajo es crear interés. Convertir ese interés en pedidos es el trabajo de las ventas, y el trabajo de los vendedores es la única parte del proceso de marketing que involucra el contacto persuasivo personal directo. Esas reuniones pueden desarrollarse en muchos lugares: en la casa del cliente o en su lugar de trabajo, o en un territorio neutral.

La venta es importante para completar el proceso de marketing; también lo es otra área de la comunicación personal con el cliente: el estilo y la efectividad del servicio al cliente.

### **La naturaleza de la persuasión personal**

Algunas veces la venta tiene una imagen desafortunada. Las opiniones instantáneas sobre, por ejemplo, los vendedores de seguros o de ventanas de doble cristal con frecuencia incluyen las palabras “insistente” o “tenaz”. La venta puede asociarse con ejercer presión respecto de bienes inapropiados sobre clientes poco dispuestos.

La venta más efectiva es a través de “ayudar a las personas a comprar”. Mucho de esto tiene un trasfondo de consejo y, si es aceptable así como efectivo, no puede ejercer presión, sino que debe —como todo en marketing— estar dirigido al cliente. La venta es un trabajo experto. Los clientes pueden querer el producto, pero con grandes cantidades de fuentes de suministro alternativas, ellos son exigentes; convencerlos de hacer negocios con un proveedor en particular puede no ser una tarea fácil. Se dice que IBM entrena a sus vendedores para tratar con clientes como si ellos estuvieran a punto de irse.

En un extremo de la escala vender es simple: sólo una pregunta. Por ejemplo, un comercio que vende bebidas alcohólicas puede aumentar sus ventas significativamente asegurándose de que cada vez que al staff que está detrás del mostrador se le pidan bebidas alcohólicas, ellos respondan: “¿Cuántas bebidas para mezclar quiere?”. Muchas personas responderán positivamente a lo que se ha llamado el efecto “gin y agua tónica”, la asociación de un producto con otro. Algunas veces, la pregunta es aún más simple. Por ejemplo, el mozo de un hotel o de un bar que dice: “¿Otra bebida?” está vendiendo; el asistente en McDonald’s que dice: “¿Papas grandes?” está vendiendo todo, intentando obtener más clientes que paguen más de lo que originalmente tenían pensado.

Esa acción debe ser fácil de implementar: sólo una instrucción dada al staff.

Pero las ventas con frecuencia no provienen del éxito de una interacción con el cliente. Implica una cadena de eventos, varias personas, un período de tiempo y, lo que es más importante, un efecto acumulativo. En otras palabras, cada etapa —tal vez lo que incluye alguna combinación de reuniones, propuestas, presentaciones y más reuniones- debe salir bien o el cliente no pasará a la siguiente.

Lo que sea necesario variará dependiendo de las circunstancias, pero las etapas y algunos de los principios incluidos durante el proceso de ventas tienen cosas en común.

La venta comienza, como es lógico, identificando a las personas a quienes vender. El tiempo de ventas es caro, por lo que es importante para los vendedores pasar tiempo con clientes probables, mucho más aún cuando el tiempo empleado es largo, lo que es típico en compras de, por ejemplo, sistemas de computación. En algunas industrias, los vendedores pasan la mayoría del tiempo tratando con clientes regulares. En otras, el lugar de contacto puede ser regular, pero las personas pueden cambiar con frecuencia, de modo que deben construirse nuevas relaciones. Una constante provisión de nuevos clientes potenciales es importante. Algunas de las personas correctas responden al llamado como resultado de la actividad de promoción. Ellos telefonan o responden a un envío de folletos por correo o a un sitio web, y al hacerlo están diciendo “dígame más”. Se debe encontrar más clientes, y encontrarlos representa la primera etapa del proceso de ventas.

### **Localizar a probables clientes**

Un proceso de localización de clientes probables debe, cuando sea necesario, producir una corriente constante de nuevos nombres. Se puede contactar a una variedad de fuentes, que van desde la guía telefónica y organismos de comercio hasta exhibiciones y prensa. Una de ellas o una combinación de ellas pueden brindar información

valiosa sobre los clientes probables: los nombres de las compañías; en qué negocios están; si les va bien o mal; si exportan; el tamaño que tienen; a quién les pertenecen; qué subsidiarias o asociados tienen y, por último, pero no por cierto menos importante, quién las dirige y administra.

A quién hay que dirigirse es fundamental, y no es una decisión simple. Por cierto, puede haber más de una persona involucrada. Por ejemplo, para clientes de negocios de un representante de viajes, se debe considerar los siguiente: la persona a cargo de las compra de viajes en una organización (tal vez una persona en el departamento de compras de una gran compañía); la persona que viaja; la persona que los envía; y tal vez la persona que hace las reservas. Muchos asistentes personales tienen un considerable poder discrecional al hacer las reservas de viajes y no tendrá menor importancia entre sus consideraciones evaluar lo directo y fácil que les resulte la agencia de viajes con la que tratar.

Así como considerar a qué individuo dirigirse, la otra evaluación importante en esta etapa es el potencial financiero. ¿Cuántos negocios podrían obtenerse de un cliente probable, por ejemplo, en un año? Este análisis descartará a algunos clientes probables con los que no vale la pena mayor insistencia. La experiencia aumentará la precisión con las que estas decisiones se tomarán, pero mientras tanto es bueno desarrollar una primera lista. La máxima militar que dice: “el tiempo invertido en reconocimiento es muy pocas veces malgastado” es muy buena. En la guerra puede ayudar a evitar víctimas; en el negocio no sólo produce información —en este caso sobre quién debe ser contactado-, sino que también ofrece una plataforma para un enfoque más preciso y exitoso.

Habiendo identificado a quién contactar, el siguiente paso es organizar el enfoque.

## **El método del acercamiento**

El objetivo final es casi con certeza una reunión persona a persona, que debe realizarse antes de que cualquier negocio considerable pueda surgir:

- llamada sin cita previa, esto es, llamadas o visitas sin una cita previa (una técnica que tiene aplicaciones limitadas en estos días y necesita atención);
- enviar una carta, tarjeta o correo electrónico (no un correo no solicitado) con o sin mensaje de apoyo;
- llamada telefónica “impersonal” o como un seguimiento a una carta o promoción;
- mantener a las personas juntas, inicialmente como un grupo, y hacer una presentación en las instalaciones de la organización, un hotel u otro lugar, o a través de terceras partes (como reuniones con un organismo de comercio).

La logística también es importante. Lo que es necesario es una campaña a través del tiempo, de modo que cuando ocurra una respuesta favorable, se pueda hacer un seguimiento ágilmente, lo que no sería posible si se presentan muchas en un período corto.

### **¿Qué persona accionará?**

La aproximación necesita hacerse por aquellas personas a las que se consideren adecuadas; esto es, que tengan la misma categoría que la persona a la que se quiere contactar. También ellos necesitarán la actitud adecuada, tratando de ganar un negocio en lo que puede ser una nueva y tal vez difícil área. Y necesitan el conocimiento y las habilidades para emprender la tarea que tienen entre manos: conocimiento de los clientes, de su propia organización y sus productos y demás, respaldados por elementos técnicos donde fuera apropiado.

## **El acercamiento inicial**

Al realizar el acercamiento, los detalles son importantes, como lo son las habilidades en el contacto con el cliente, escribiendo cartas, vendiendo, negociando y de otras formas. El acercamiento inicial es fundamental, como en toda primera impresión, y por lo tanto necesita ser considerado cuidadosamente. Puede no haber una segunda oportunidad. En toda reunión o conversación, el vendedor debe captar rápidamente la personalidad y la actitud del comprador potencial con el fin de que su tono de voz sea persuasivo y aceptable: no tan “insistente” como para que no sea contraproducente.

## **El proceso de ventas**

La venta atraviesa distintas etapas. Comienza con la percepción del comprador. Nadie puede vender en forma efectiva sin una comprensión de cómo las personas toman las decisiones de compra. Una buena manera de pensar sobre esto, creada por psicólogos en Estados Unidos, sugiere que la toma de decisiones atraviesa siete etapas distintas las que pueden expresarse así:

- Soy importante y quiero ser respetado.
- Considere mis necesidades.
- ¿De qué manera sus ideas me ayudarán?
- ¿Cuáles son los hechos?
- ¿Cuáles son los obstáculos?
- ¿Qué debo hacer?
- Yo apruebo.

Los clientes deben hacer lo que sientan que es necesario para tomar una decisión; por cierto, el modo en que se conduzca la venta debe permitir que esto suceda. Los factores de éxito al cerrar la venta (obtener el compromiso de comprar) se corresponden con el progreso del comprador a través del proceso de toma de decisiones detallado anteriormente, describiendo el producto de un modo bien

considerado y analizándolo en relación con las necesidades particulares del comprador.

### **Relaciones con el cliente**

Cualquiera sea la naturaleza precisa de los clientes, se debe entablar un diálogo con ellos el que debe cumplir con lo siguiente:

- adaptarse al cliente;
- ser rentable;
- permanecer activo y enfocado en el desarrollo del negocio.

Los especialistas en marketing hablan sobre “management de la relación” como si éste fuera un término genérico, pero puede adoptar una variedad de formas. Amazon y las compañías de venta por correo como Lands’ End y Boden tienen técnicas de management de la relación con el cliente excelentes “fuera de la página”, aunque nunca han tenido un encuentro con los clientes individualmente.

Los clientes son exigentes, inconstantes y algunas veces difíciles. Por lo tanto, las relaciones cliente/proveedor deben ser manejadas de un modo tal que a ellos les guste (no simplemente para la conveniencia de los proveedores), tratando de descartar la competencia y construir una relación de negocio sólida.

Esas relaciones son inherentemente frágiles; y los clientes pueden y de hecho lo hacen- cambiar por otro proveedor si no sienten que todo está organizado de tal modo que es lo mejor para ellos.

### **Atención al cliente**

La calidad de lo que es esencialmente una relación de ventas está obviamente afectada por el servicio involucrado y brindado mientras se está efectuando el negocio. El servicio al cliente, como lo anticipan y experimentan los clientes es fundamental para el éxito en el marketing. A este proceso con frecuencia se lo denomina “atención al cliente”. Y su cuidadosa ejecución diseñada de tal modo que impresione a los clientes brinda una oportunidad significativa para diferenciar a la organización de sus competidores.

## **Excelencia en la atención al cliente**

Es cada vez más difícil para los clientes diferenciar entre los productos y servicios disponibles que compiten. En muchas industrias, los productos son esencialmente similares en términos de diseño, rendimiento y especificación, por lo menos dentro de una franja de precio. Esto es así tanto en los productos industriales como en bienes de consumo. Por lo tanto, las elecciones de los clientes con frecuencia se verán influenciadas más por las consideraciones subjetivas que por cualquier otro factor. La naturaleza del servicio al cliente puede jugar un rol fundamental en esto, algunas veces convirtiéndose en el tema más importante.

El estilo del servicio al cliente adoptado se transforma en una parte integral de la imagen de la organización. Por cierto, éste debe reflejar tanto la imagen existente como extenderla. Si una compañía quiere ser considerada eficiente, moderna e innovadora, su servicio al cliente debe reflejar estas cualidades. Una compañía que se posiciona a sí misma como cuidadosa o asesora (tanto en asistencia médica como en servicios financieros, por ejemplo) no puede escatimar el tiempo que dedica a los clientes sin que se la considere dilatoria. Aun las pequeñas cosas pueden deslucir una imagen; algo tan simple como un número de teléfono es un buen ejemplo. Un número que conecta a los potenciales clientes con las ventas es útil, pero un número que sea difícil de marcar o que los conecta con un sistema que es un laberinto en el cual se tarda mucho tiempo en lograr la comunicación puede fallar en la impresión que obtenga el cliente. Esto realmente es cierto en el caso de una grabación impersonal como “presione 1 para ventas, presione 2 para servicio al cliente” y así sucesivamente, y que luego deja a la persona que llama en espera. Esto se vuelve peor si se agrega una frase aún más irritante (y poco ingeniosa) como “su llamada es importante para nosotros, espere por favor”. Elegir un ejemplo tan simple como éste refleja el punto cuestión; el mayor daño causado por los peores errores resulta obvio. Sin embargo, algunas organizaciones no lo ven y fracasan al responder a los pedidos de informaciones o quejas

por parte del cliente durante meses. A la inversa, una buena atención es uno de los modos de conservar un cliente.

¿Qué es lo que genera un buen servicio al cliente? La respuesta es, en primer lugar, la cuidadosa consideración tanto de la dotación del personal como de la organización. La combinación de características y consideraciones que quizá puede ayudar a obtener un éxito no ha sido definida fácilmente. Lo que es cierto es que los clientes saben muy bien lo que quieren -y lo que no quieren cuando lo encuentran.

#### Manejar las quejas

La primera tarea es minimizar el número de quejas recibidas. Toda organización recibirá alguna queja, pero todo lo que la haya causado -el producto o servicio, el servicio al cliente y temas como la entrega, la política y las personas- debe ser examinado para asegurarse de que no se reciban quejas (especialmente en forma repetida) que puedan evitarse. Las quejas son una fuente útil de medir las reacciones, por lo que no deben pasarse por alto ni olvidarse. Las organizaciones tienen que aprender de ellas para mejorar. Tal vez se necesiten sistemas de recopilación de respuestas e informes, que recopilen y centralicen los datos, de manera que puedan analizarse y conduzcan a una acción positiva para implementar mejoras. Las quejas deben manejarse de un modo adecuado para convertir algo negativo en algo positivo.

#### **Lo que desean los clientes**

Los capacitadores resumen cómo debe ser el contacto con un cliente:

- Educado. Casi no hace falta decirlo. Refleja la naturaleza de la relación del cliente con un proveedor y debe ser manifestada por medio de un proceso de comunicación. La buena educación debe ser genuina. La humillación producirá lo contrario del efecto deseado, pero un toque agradable y personal lo destacará. Y debe mantenerse cualesquiera que sean las circunstancias y las presiones.

- Eficiente. Las cosas deben hacerse correctamente (y puntualmente) y esto significa de manera manifiesta para la conveniencia del cliente y no para adecuarse a los sistemas de una organización, en particular en aquellas organizaciones burocráticas.
- Respetuoso. Esto es importante y debe adaptarse al cliente; para algunos será evidente y para otros no, pero siempre debe ser así. (La actitud que demuestre el cliente en relación con el tiempo es un buen ejemplo: ¿quiere que todo se haga en el momento porque está apurado, o considera que el tiempo que se emplea en ayudarlo es un indicio de esmero?)
- Cordial. El nivel debe pensarse bien. No todos los clientes quieren mucho demasiado rápido, aunque todos quieren que la transacción sea agradable.
- Entusiasta. Esto despliega un interés en el cliente, algo muy apreciado como requisito previo para una buena atención al cliente.
- Alentador. Esta actitud debe mantenerse aún frente a la adversidad; ningún cliente quiere sentir que el negocio en cuestión está generando una actitud negativa en alguien.
- Prudente. Muchas situaciones con los clientes incluyen aspectos que son confidenciales o sensibles y el respeto hacia ellos se aprecia.

Esto resume el estilo de manejo que funciona mejor; el truco final consiste en aplicarlo individualmente. A los clientes les gusta que se los trate como individuos por la sencilla razón de que eso es lo que son. Todo lo que parezca un enfoque estándar —tratar con ellos en “piloto automático”— diluye lo que un buen contacto con el cliente puede hacer. Muchos miembros del staff de contacto con el cliente usan insignias con sus nombres y algunos van más allá: algunos puntos de venta de Háagen-Dazs distribuyen tarjetas con el nombre y los detalles del gerente, aun con su número de teléfono particular. Ésta es realmente un área de marketing de personas; como dice un proverbio chino: “Si no puede sonreír, no abra un negocio”.

### **Crear una buena atención al cliente**

Crear oportunidades de hacer cosas mejor que los competidores y obtener una ventaja es realmente una parte del marketing. La excelencia en la atención al cliente no sucede porque sí: alguien debe conducir el proceso y a las personas involucradas. Esto debe hacerse en un nivel adecuado y de modo que se vea el panorama y uno se encamine hacia una visión de cómo deberían ser las cosas, en lugar de que sea una política de “parches”.

En una compañía, por ejemplo, el staff de la oficina de ventas se lo pasaba atendiendo quejas sobre las entregas del 75% de los pedidos solicitados. Esto no ocurrió porque la entrega había sido deficiente, sino porque los miembros de los equipos de venta - intentando impresionar a los clientes y lograr que hicieran los pedidos- prometían las entregas en seis semanas cuando todos en la compañía sabían que normalmente el tiempo que llevaba esto era de ocho semanas. Este ejemplo demuestra la necesidad de ser honestos con los clientes y evitar actuar con las mejores intenciones en lo que se refiere al negocio para sólo terminar causando problemas. Semejante tiempo innecesariamente gastado podría haberse utilizado de manera más constructiva para aumentar las ventas, y la actitud que generó el problema hizo quizá que se perdieran las ventas repetidas del negocio.

### **INFLUIR EN LA CONDUCTA DEL COMPRADOR**

La tercera P del mix de marketing es la promoción (o presentación). Se debe dar información a los clientes potenciales sobre el producto. Esto implica una variedad de comunicaciones y técnicas, cada una de ellas dirigida de diferentes modos a distintos públicos objetivo con el propósito de lograr objetivos particulares. Cualquiera sea el mix, la estrategia de comunicación debe estar diseñada con la rentabilidad en mente, aunque la rentabilidad a corto plazo puede considerarse de menor importancia que la rentabilidad a largo plazo.

En su núcleo, las comunicaciones de la promoción y de ventas deben tener relación y utilizar la psicología sobre el modo en que los

clientes evalúan lo que se les ofrece y toman la decisión de comprar o no, y de comprar a un proveedor en lugar de otro.

### Diferentes tipos de compradores

Los diferentes tipos de compradores hacia los cuales están dirigidas las comunicaciones del marketing. Esta figura muestra a los especialistas en marketing comenzando en la parte inferior de la pirámide con un público masivo, y luego va progresando hacia un número decreciente de clientes, algunos de los cuales actuarán en efecto como agentes

### Tipos de compradores



Fuente: El autor.

adicionales no pagos para el producto. Muchos factores tendrán influencia sobre si un cliente eventual se convertirá en un cliente y luego seguirá siendo un cliente leal.

Los tipos de personas en estas categorías son los siguientes:

- Compradores probables. Aquellos que los especialistas en marketing creen que podrían estar interesados en el producto que se está ofreciendo, pero que, en el caso de un producto existente, no han averiguado sobre él o no lo han comprado.
- Posibles clientes (identificación de público objetivo). Aquellos que todavía no han comprado, pero que han mostrado un "interés", tal vez en respuesta a una publicidad. Los posibles

clientes pueden estar recabando información de distintas fuentes que los ayude a hacer una elección, y pueden estar listos para comprar ahora o en algún momento en el futuro. De cualquier modo, la manera en que los especialistas en marketing reaccionen a este interés puede hacer la diferencia entre comprar o no comprar.

- Compradores por primera vez/clientes (convertir las averiguaciones en ventas). Los clientes que han hecho su primera compra podrían convertirse en clientes leales a largo plazo. Esto dependerá de la experiencia de los clientes respecto del producto y de cómo la organización desarrolle su relación con ellos.
- Compradores asiduos/clientes (ganar pedidos repetidos). Los clientes que han hecho más de una compra se convierten en compradores de largo plazo.

### **Tomar decisiones de compra**

Los especialistas en marketing deben diseñar enfoques basados en el hecho de que el proceso de toma de decisiones de un comprador sigue una serie de pasos con el fin de adoptar una decisión final:

- Reconocer una necesidad. Por ejemplo, una persona puede tener un dolor de cabeza mientras está realizando su compra y busca solucionar su malestar lo antes posible y compra un analgésico.
- El nivel de “participación”. El cliente determina cuanto tiempo y esfuerzo invertir en satisfacer su necesidad. Continuando con este ejemplo, es probable que el cliente quiera encontrar rápidamente un analgésico y, por lo tanto, utilizará poco tiempo para tomar una decisión (en la jerga, la “participación”).
- Identificar alternativas. El cliente considera las diferentes alternativas disponibles, posiblemente observa que hay distintos tipos de analgésicos disponibles —aspirina, paracetamol, ibuprofeno y otros—. Éstos están disponibles en marcas muy conocidas o en marcas propias de las cadenas.

- Evaluación. El cliente analiza las ventajas y las desventajas de las alternativas identificadas, tal vez las fortalezas disponibles, todos los posibles efectos secundarios, si se presenta en forma de comprimidos o de cápsulas, el número de dosis en el envase y el precio. La consideración incluye pensar sobre la imagen y la reputación de una marca. En esta instancia, todo esto puede llevar sólo un momento, aunque para otras compras puede demandar un tiempo considerable.
- Decisión de compra. El cliente decide qué comprar.
- Conducta luego de la compra. El cliente busca reasegurar que su decisión de compra fue acertada. Si el dolor de cabeza se fue rápidamente, esto afectará futuras decisiones de compra.

Las personas comprarán una pastilla para el dolor de cabeza cuando sea necesario, pero para muchas decisiones se toman en cuenta otras prioridades. Por lo tanto, una decisión de compra sobre un traje nuevo o salir a comer será evaluada frente a otra o tal vez otras compras más necesarias.

### **Qué tiene influencia en las decisiones de los compradores**

Cuando la evaluación de las alternativas se ha completado, los consumidores tiene que decidir si comprar o no. Una decisión de comprar o no puede ser sólo temporaria hasta que otras alternativas estén disponibles.

En un contexto minorista, la decisión de alguien de comprar en un comercio en particular puede estar basada sobre una variedad de influencias, como las siguientes:

- el nivel de asistencia, conocimiento y cortesía del staff;
- la distribución del comercio, y la exhibición y la gama de productos en exposición;
- descuentos y ofertas de ventas: el precio siempre es importante;
- recargos adicionales: por ejemplo, si la entrega representa un costo extra o es sin cargo;

- modo de pago: por ejemplo, el incentivo por realizar pagos sin intereses durante seis meses o durante un año o, más aún, demorar el pago de intereses por un año.

### **Influir en las personas para hacer compras**

Las relaciones públicas, la publicidad, el correo directo, la promoción de ventas y muchas otras técnicas están entre los modos para cambiar las actitudes e influir en los clientes para que compren.

### **Construir la conciencia del cliente**

La secuencia de un cliente que pasa de ignorar una organización o producto a ser un usuario regular ofrece un marco para considerar la actividad de promoción. Cada uno de los seis pasos que se detallan a continuación representa un cambio de actitud.

## **TEORIA DE LA PERCEPCION DEL CLIENTE**

La cantidad de clientes perdidos, debido a un mal servicio, por lo menos se triplica como resultado de un desempeño deficiente de los productos. Los clientes de hoy juzgan la campaña desde el punto de vista de la organización total, no sólo como base en el producto que proporciona- Ellos evalúan muchos factores antes de tomar una decisión de compra: observan la publicidad, leen artículos, escuchan las experiencias de sus amigos y tienen en cuenta sus experiencias personales con la organización.

A partir de estos datos, desarrollan una percepción de ésta. Esta percepción puede ser o no objetiva, pero en realidad constituye lo único importante para la organización. Para cerrar una venta, el cliente debe percibir el producto de ésta como su mejor valor, sin importar lo que digan los hechos. Para demostrar el punto relacionado con la importancia de la percepción del cliente, observe la industria automotriz. El Mitsubishi Eclipse y el Plymouth Láser son exactamente el mismo automóvil fabricado en Illinois, pero el primero supera en ventas al segundo en más de un 100%. Comprender la percepción del cliente es vital para una organización exitosa. No es suficiente proporcionar un excelente producto; el cliente debe

percibirlo como tal. Olvídense los hechos, la percepción es todo lo que cuenta. La percepción del cliente de hoy en cuanto al desempeño de una organización se puede clasificar en cuatro grandes categorías.

**1. Ejecutoras deficiente.** La mayoría de estas organizaciones salieron del negocio en la década de los años 80 y comienzos de los años 90, pero todavía hay algunas que no satisfacen los requerimientos. Todas aquellas que no cumplan con las expectativas saldrán del negocio durante esta década.

**2. Buenos ejecutores.** Son aquellas organizaciones que reciben muy pocas quejas y muy pocos cumplidos. Todo el tiempo satisfacen los requerimientos del cliente. La mayoría saldrán del negocio a finales de la presente década.

**3. Mejores ejecutores.** Estas organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del cliente la mayor parte del tiempo. Estas sobrevivirán pero perderán la participación en el mercado y lucharán durante esta década.

**4. Excelentes ejecutores.** Estas organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del cliente todo el tiempo. Además, lo deleitan suministrándole de manera sorpresiva mejores productos y servicios que establecen nuevos estándares para el consumidor y satisfacen sus deseos. Son aquellas cuya participación en el mercado y utilidades aumentarán, pasando al siglo XXI como líderes.

## **TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido (no el desempeño real) de una organización y las expectativas (no las necesidades) del cliente. En las relaciones de hoy, sus expectativas se incrementan a cada paso. El desempeño que ayer era sobresaliente, hoy escasamente satisface requerimientos y mañana será inapropiado.

La satisfacción del cliente debe ser una de las consideraciones básicas en el proceso de planeación estratégica. El International Quality Study, realizado por Ernst & Young y The American Quality

Foundation, dice así: "El porcentaje de negocios indica la importancia de la satisfacción del cliente en el proceso de planeación estratégica como algo secundario o menor".

Canadá	19%
Alemania	27%
Japón	5%
EE.UU.	22%

"Entre 20 y 30% de los negocios en Canadá, Alemania y EE. UU. Relegan la satisfacción del cliente y le dan menor prioridad en el proceso de planeación".

En la actualidad, la satisfacción del cliente es la última tendencia en el Japón Organizaciones como NEC, Hitachi y Matsushita han establecido departamentos dedicados a mejorar este aspecto. En otros campos como títulos valores, servicio de restaurantes y seguros de vida, los líderes japoneses reconocen que no es suficiente la calidad definida como confianza en el producto. Los japoneses consideran a J.D. Power III como el padre de la satisfacción al cliente. Es interesante observar que siete de las diez mejores organizaciones catalogadas en cuanto a la satisfacción del cliente se encuentran en la industria de servicios. Esta cifra es inusualmente alta comparada con el desempeño de las organizaciones norteamericanas de servicios.

Las claves para la satisfacción del cliente son:

1. productos superiores
2. Personal excelente de ventas y despacho
3. Servicio superior de post - venta

Si una organización tiene productos libres de errores y su fuerza de ventas no establece expectativas irreales para los productos, el servicio de post - venta no debe ser requerido. Sólo cuando se falla en uno o dos de los primeros elementos calve entra en juego el servicio de post - venta, con la esperanza de salvar la situación, y al cliente.

Marketing y ventas son el núcleo de la satisfacción del cliente, puesto que constituyen la interfaz clave de la organización con éste. Aunque lo anterior podría llevar a una organización a creer que sólo marketing y ventas deben estar en contacto con el cliente, sería un error estratégico, error que cometen muchas organizaciones. En efecto, ventas y marketing son las interfaz básica y deber servir como intermediarios del cliente dentro de la organización, pero todas las funciones necesitan tener relación con el cliente externo. Por ejemplo, control de producción necesita comprender cuándo, dónde y cómo el cliente necesita que se le despache el producto. Ingeniería necesita entender cómo el consumidor utilizará el producto y hacer que éste se involucre en la preparación de especificaciones. Es muy importante facilitarle hacer negocios con la organización. Los clientes no tienen por qué pasar por una lista de nombres para obtener la información que necesitan.

En la actualidad, cada vez se combinan más funciones de marketing y ventas de tal manera que el cliente sólo tenga un contacto dentro de la organización. Esta práctica de muestra ser bastante beneficiosa.

Aunque cada parte de la organización puede ejercer impacto en la opinión del cliente, ay así lo hacen, esta parte del libro se concretará fundamentalmente en la interfaz de contacto básico: ventas y marketing.

## **TEORÍA DE LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE LA BANCA NACIONAL.**

El sistema financiero peruano está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera, como son: el sistema bancario, el sistema no bancario y el mercado de valores. El estado participa en el sistema financiero en las inversiones que posee en COFIDE como

banco de desarrollo de segundo piso, actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones.

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman "Intermediarios Financieros" o "Mercados Financieros". La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión.

El que las distintas unidades económicas se posicionen como excedentarias o deficitarias podrá ser debido a razones como: la riqueza, la renta actual y la esperada, la posición social, si son unidades familiares o no lo son, la situación económica general del país y los tipos de interés (las variaciones de estos puede dar lugar a cambios en los comportamientos en las unidades de gasto).

### **INSTITUCIONES QUE CONFORMAN EL SISTEMA FINANCIERO**

- Bancos.
- Financieras.
- Compañía de Seguros.
- AFP.
- Banco de la Nación.
- COFIDE.
- Bolsa de Valores.
- Bancos de Inversiones.
- Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa

### **ENTES REGULADORES Y DE CONTROL DEL SISTEMA FINANCIERO**

#### **Banco Central de Reserva del Perú**

Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero. Sus funciones principales son:

- Propiciar que las tasa de interés de las operaciones del sistema financiero, sean determinadas por la libre competencia, regulando el mercado.
- La regulación de la oferta monetaria
- La administración de las reservas internacionales (RIN)
- La emisión de billetes y monedas.

### **Superintendencia de Banca y Seguro (SBS).**

Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos. La Superintendencia de Banca y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar al Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza. La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.

### **Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV).**

Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas. Tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional administrativa y económica.

### **RESEÑA HISTÓRICA**

El banco interamericano de finanzas se constituyó como una sociedad anónima de plazo indefinido, mediante escritura pública de fecha 10 de diciembre de 1990, otorgada ante el DR. RICARDO ORTIZ DE ZEVALLOS, E INSCRITA EN LA PARTIDA N° 11026203 DEL LIBRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE LOS REGISTROS PÚBLICOS DE LIMA. Su funcionamiento fue autorizado mediante RESOLUCIÓN SBS N°.

089-91 del 8 de febrero de 1991. En el año 1998, mediante RESOLUCIÓN SBS N°. 1032-98, se autorizó la modificación de su denominación social de "BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.E.M.A.-BIF" A "BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS S.A.-BIF". Asimismo, en el año 2011, mediante RESOLUCIÓN SBS N°10842-2011, se autorizó nuevamente el cambio de denominación social, DE "BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS - BIF" A "BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS, PUDIENDO UTILIZAR EL NOMBRE ABREVIADO BANBIF".

El objeto social de BanBif es realizar actividades de intermediación financiera, a fin de promover el desarrollo de la economía nacional. Está facultado, además, para captar y colocar recursos financieros y efectuar todo tipo de servicios bancarios y operaciones permitidas a la banca múltiple, de acuerdo con la Ley N° 26702 (Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS).

El código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) al que pertenece el Banco es el 6519, que corresponde a la intermediación financiera, con excepción del financiamiento de planes de seguro. BanBif se ha posicionado como un banco moderno, eficiente y ágil, con un soporte tecnológico de primer nivel y un equipo humano profesional y motivado. BanBif asume, dentro de su estrategia como banco múltiple, el desarrollo de productos y servicios diseñados para las necesidades de sus clientes e implementa los procedimientos y herramientas de forma permanente. Asimismo, apoya toda esta estrategia en la fuerza de un equipo humano comprometido con los valores del Banco y que busca mantener siempre la excelencia en el servicio.

- **VISIÓN:** Ser reconocidos en el mercado por nuestra Calidad de Servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes.
- **MISIÓN:** Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente Calidad de Servicio, que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales.

- **VALORES EN BANBIF**

**INTEGRIDAD:** Capacidad de actuar en consonancia con lo que decimos y consideramos importante. Es obrar siempre con honestidad, honradez, lealtad y transparencia inclusive en momentos difíciles.

- **COMPROMISO:** Asumimos como propios los objetivos de BanBif y mostramos siempre compromiso: Con los clientes, mostrando respeto y velando siempre por sus intereses. Con los compañeros de trabajo, apoyando y viviendo con sentido de equipo, solidaridad y compañerismo. Con BanBif, velando por los resultados, por la optimización de recursos y por su imagen. Nos sentimos parte del todo y apoyamos al resto del equipo, pues sabemos que el éxito de uno es el éxito de todos.
- **PASIÓN POR LA EXCELENCIA:** Mostramos real interés y orientación por hacer las cosas bien, estableciendo objetivos y metas claras, estamos en la búsqueda constante de alcanzarlas o excederlas, poniendo en todo momento en práctica nuestros valores. Es la entrega con vehemencia de nuestro esfuerzo, ideas, pensamientos y acción, plasmados en nuestro día a día para obtener resultados de superior calidad, que excedan las expectativas de nuestros clientes. Somos protagonistas y principales responsables de nuestro desarrollo profesional y personal e invertimos esfuerzos en conseguirlo, buscando en todo momento la mejora continua.
- **ACTITUD POSITIVA:** Capacidad de afrontar nuevos retos con buen ánimo y optimismo, vemos el lado favorable de las cosas y sacamos

provecho de las adversidades, mostrándonos siempre accesibles, con disposición de ayudar y manifestando siempre el sentido de equipo.

### **2.3 Definición de términos básicos**

- **Administración Estratégica.**

Según el autor Fred David, la administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos como un proceso continuo, reiterado y transfuncional orientado a mantener un acople apropiado entre la organización y su ambiente. Este concepto emplea el término “continuo” para referirse a que “la organización jamás pone fin a su labor estratégica”, “reiterado” por repetir cíclicamente las etapas del proceso, y “transfuncional” por la participación simultánea de todas las áreas funcionales de la organización en la toma de decisiones.

- **La Excelencia en la Gestión.**

Se refiere al Modelo sobre la Excelencia en la Gestión, que toma como referencia al Premio Nacional a la Calidad, que ha sido diseñado con base a principios internacionalmente aceptados como inspiradores de una gestión de excelencia, validados con experiencias de éxito a nivel mundial y útiles para ayudar a quienes buscan una guía para perfeccionar a las organizaciones. Este premio, aun cuando no es prescriptivo, define y valora aspectos claves que necesariamente deben ser abordados. Los conceptos de este Modelo no son inmutables, evolucionan en función del incremento de la competencia y los cambios del entorno.

- **Análisis FODA.**

Es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee una organización u empresa, es útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar las características

particulares de la organización y su entorno en el cual compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad a la empresa.

- **Administración Pública.**

Es un conjunto de actividades y gestiones que tienen atributos propiamente estatales. Dicha administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado. Esta aseveración es aplicable a todas las organizaciones del Estado que se han sucedido en la historia de la humanidad. La cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la Administración Pública consiste en la actividad del Estado. Tal como es observable a lo largo del pensamiento administrativo, esta noción de administración pública es extraordinariamente consensual, tanto en el tiempo como en el espacio. La administración pública se caracteriza entonces como la actividad del Estado, tiene por objeto a la Sociedad para la cual labora, sobre todo en su desarrollo social.

- **Gestión de la Calidad.**

La Calidad es entendida como la totalidad de funciones, características o comportamiento de un Bien o Servicio, cuya capacidad es de satisfacer las necesidades de los Consumidores ó Usuarios. Se trata de un concepto subjetivo, dado que cada individuo puede tener su propia apreciación o Juicio de Valor acerca del Bien o Servicio en cuestión. Mantener y mejorar la Calidad implica hacer Gestión de la Calidad, que permita asegurar su cumplimiento, entonces es necesario implicar a todas las estructuras de la organización en el cumplimiento de los deseos y satisfacción del Cliente, así mismo realizar las actividades y

funciones que se encaminen bajo el Sistema de Calidad con las normas ISO 9000, 9001, 17025 y 14001.

- **Percepción del Cliente Interno.**

La satisfacción de los clientes externos depende de las relaciones con los clientes internos de la organización. Si se mejoran las relaciones con estos ayudándoles a determinar qué es lo que esperan de ellos sus pares en la empresa, obtendrán mayor satisfacción y lealtad de los clientes externos. En definitiva el cliente organizacional incluye tanto a la organización como el compendio de la serie de inputs y funciones que debe satisfacer al cliente externo, razón de ser de la empresa.

- **Cliente Externo.**

Constituye la “razón de ser” de cualquier organización, ya sea lucrativa o no (cliente consumidor, cliente paciente, cliente votante, cliente voluntario,...) Debe analizarse sus preferencias, sus necesidades (explícitas o no), sus prioridades, con el fin de presentar una propuesta de valor que se adecúe a las mismas. En este aspecto, las metodologías y técnicas del Customer Experience Management (CEM, un asp evolutivo tras el CRM-Customer Relationship Management-) ayudan en gran manera a la organización a establecer una relación más eficiente con los clientes externos.

- **Cliente Interno.**

Es el principal “cerebro, músculo y brazo” para poder satisfacer las necesidades de los clientes externos de un modo eficiente que satisfaga, a su vez, las necesidades del cliente accionista. Debe considerarse su propia satisfacción de manera primordial, y más cuando se encuentran inmersos en un periodo caracterizado por una “guerra” por el talento. Así, las organizaciones deben articular sistemas integrales de gestión de sus recursos humanos en base a competencias profesionales para, a partir de este punto, desarrollar todas sus políticas concretas de capital

humano y capital competencial, incluyendo aspectos de gestión del conocimiento.

- **Cliente proveedor.**

La organización precisa de los proveedores para hacer llegar su propuesta de valor al cliente externo, con la ayuda y participación de la planificación y gestión que realiza el cliente interno. Entendiéndose de esta forma el rol que juega el proveedor, la empresa precisa enfocar su relación con los proveedores bajo el marco de la filosofía empresarial Win – Win.

- **Cliente accionista.**

La empresa u organización nace gracias a los recursos (económicos, temporales, intelectuales, humanos...) aportados por los accionistas, quienes buscan alcanzar una determinada rentabilidad (ya sea económica, social, de imagen...).

Así pues, la organización debe contemplar estas necesidades para articular su propuesta de valor al resto de clientes de la misma.

- **Cliente Stakeholder.**

Finalmente y considerado con mayor preponderancia en algunos sectores u organizaciones con respecto a otros(as), es necesario también identificar las necesidades de los stakeholders quienes, sin intervenir, normalmente, en la gestión directa y operativa de la empresa, si que influyen en su estrategia y políticas. En este sentido, son útiles los análisis de balance social que suelen elaborar ciertas empresas, y en los que se refleja la situación en la que se encuentra la organización en la relación empresa-sociedad/entorno. Para satisfacer las necesidades de las distintas topologías de cliente que se han analizado, la empresa dispone de unos inputs y de unas funciones que gestionan estos recursos. Los inputs constituyen las “entradas de materia prima” necesaria para que, a través de una serie de funciones, se logre atraer,

convencer, satisfacer y fidelizar al cliente externo. Cuatro son los elementos integrantes de la categoría input: estrategia, cliente interno, procesos y material-tecnología. Las funciones, por su parte, representan “el arte” de combinar los diferentes inputs para que, de manera coordinada, la empresa pueda atraer, convencer, satisfacer y fidelizar a sus clientes objetivos. Son: producción/servucción, I+D+I, marketingcomercial, dirección y administración-finanzas.

- **Cliente Intracliente.**

En los ambientes profesionales se utiliza de forma profusa la expresión “cliente”. “El cliente es el rey”, “el cliente siempre tiene la razón”, “hay que procurar la calidad para el cliente”, y cientos de expresiones de naturaleza similar jalonan las conversaciones más habituales, los seminarios, jornadas o foros sobre estrategia, marketing, ventas o calidad. No obstante, parece que ese aparente convencimiento y respeto absoluto que merece el concepto se diluye de forma sorprendente cuando se coloca en la órbita de lo personal.

## **2.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho.

### **2.4.2 Hipótesis Específica**

- La capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- La gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- La comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho

- La participación de los trabajadores influye en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- La experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- Los valores de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho
- El liderazgo influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho

## 2.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLES	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Planeamiento Estratégico</b>	Forma parte de la gestión administrativa en el que los directivos utilizan para identificar y seleccionar los objetivos y las líneas de acción de la empresa. Los directivos utilizan la planificación para identificar y seleccionar los objetivos de la organización para ello es necesario programar la capacitación en el cual deben participar todos los integrantes de la empresa para poder tomar las decisiones más adecuadas y decidir cómo asignar los recursos para alcanzar tales objetivos e implementar las acciones necesarias en base a la experiencia y la aplicación de los valores.	Capacitación	Competencia Innovación
		Gestión Administrativa	Eficiencia Eficacia
		Comunicación	Coordinación Integración
		Participación	Cultura Organizacional Cultura Laboral
		Experiencia	Desarrollo Personal Productividad
		Valores	Eticidad La moral
		Liderazgo	Cultura Inspirar en el trabajo
<b>Satisfacción del cliente</b>	La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa.	Satisfacción del cliente	Nivel de calidad Nivel de servicio Trato cordial

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Estrategias Metodológicas**

##### **3.1.1 Tipo y Nivel**

El tipo de investigación reúne las características de una investigación APLICADA.

El nivel es DESCRIPTIVO – EXPLICATIVO.

##### **3.1.2 Método**

Son de observación, analítico, inductivo y deductivo

##### **3.1.3 Diseño**

El Diseño seleccionado es CORRELACIONAL EX POST FACTO

M = Muestra

O = Observación

X = Planeación Estratégica

Y = Satisfacción del cliente

r = Relación entre variables

#### **3.2 POBLACIÓN, MUESTRA Y TÉCNICA**

**Población:** La población comprende todos los trabajadores, entre jerárquicos, empleados y servicios. Usuarios que asisten al Banco durante el presente año

**Muestra:** La muestra constituye el 100% de los trabajadores y usuarios

**Técnica:** Se elaborará cuestionario de encuestas.

#### **3.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

En la presente investigación, se utilizarán diversas herramientas que permitirá la recolección de los Datos, y así poder medir influencia del Planeamiento Estratégico en la Satisfacción del Usuario del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif).

### **3.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para elaborar la Base de Datos y el análisis de variables se empleará la Estadística Descriptiva e Inferencial, con el apoyo del Software SPSS y la hoja de cálculo EXCEL.

Para las Pruebas de Hipótesis se utilizará la Prueba estadística no Paramétrica denominada CHI- CUADRADO, que permitirá conocer el Grado de influencia de la variable.

## CAPÍTULO IV RESULTADOS

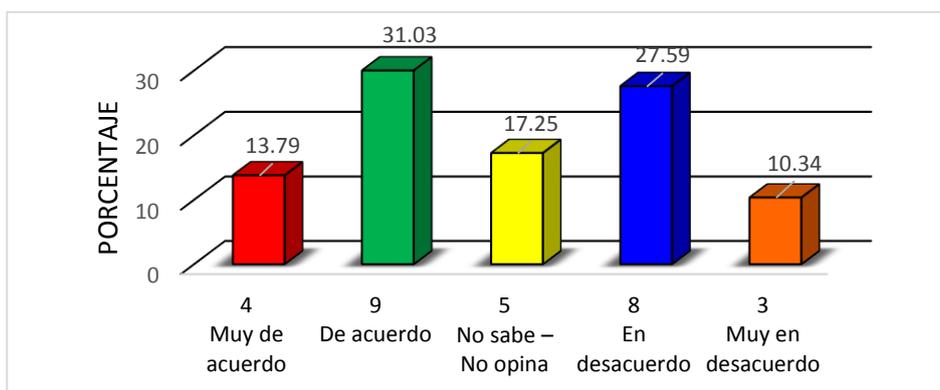
### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO POR DIMENSIONES Y VARIABLES

**TABLA 1**  
**INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN PERMANENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy de acuerdo	4	13.79
De acuerdo	9	31.03
No sabe – No opina	5	17.25
En desacuerdo	8	27.59
Muy en desacuerdo	3	10.34
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

FUENTE: El autor

**FIGURA Nº 1**



Al someter al análisis la variable capacitación permanente y su influencia en el desempeño laboral un 13,79% de los trabajadores encuestados manifestaron estar muy de acuerdo; mientras que un 31,03% manifestaron estar de acuerdo; otro 17,25% de encuestados no saben no opinan; un 27,59% manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 10,34% de trabajadores encuestados manifestaron estar muy en desacuerdo sobre la influencia de la capacitación permanente sobre el desempeño laboral.

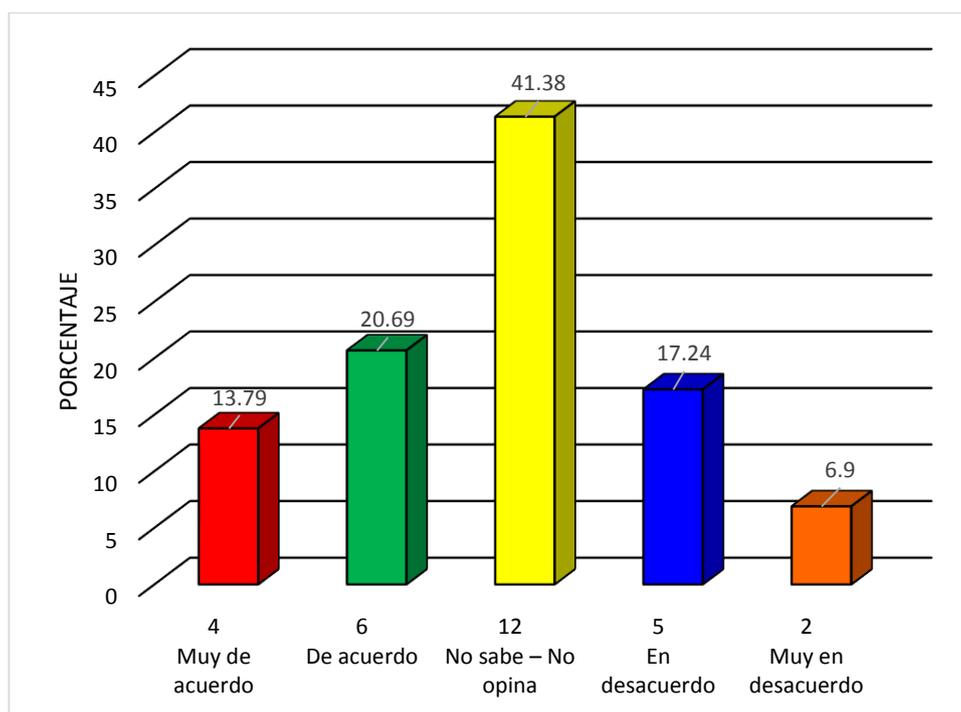
**TABLA 2**  
**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CALIDAD**  
**DE LOS SERVICIOS**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	4	13,79
De acuerdo	6	20,69
No sabe – No opina	12	41,38
En desacuerdo	5	17,24
Muy en desacuerdo	2	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

Para una mejor apreciación y comparación se presenta la figura siguiente:

**FIGURA Nº 2**



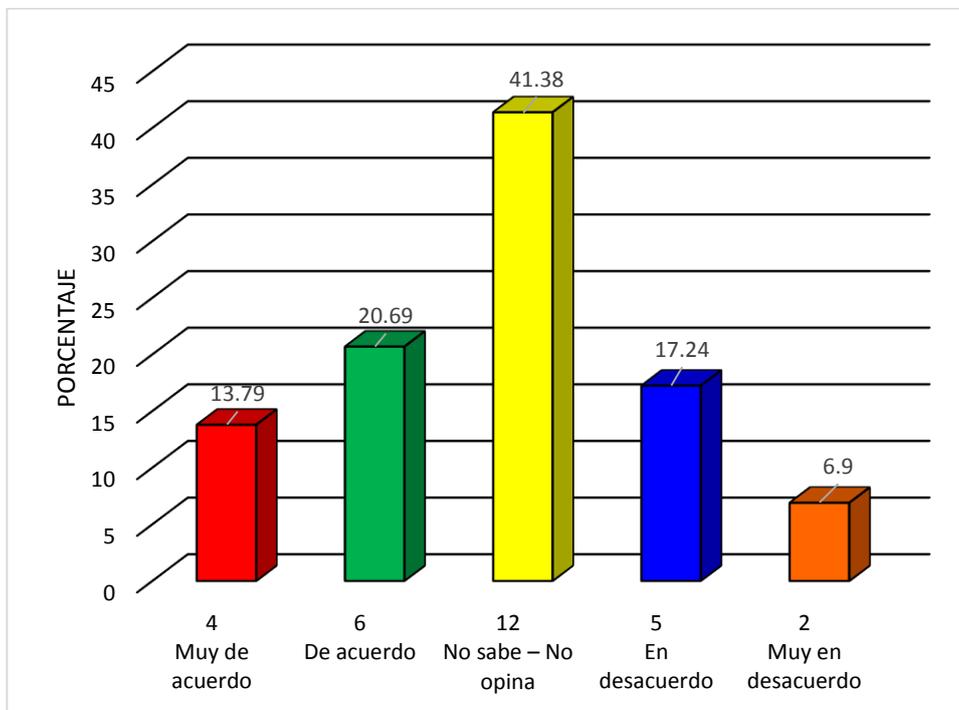
Al someter al análisis la variable gestión administrativa y su influencia en la calidad de los servicios, podemos afirmar que un 13,79% están muy de acuerdo; otro 20,69% están de acuerdo; un 41,38% de los encuestados no sabe no opina; un 17,24% dijeron estar en desacuerdo y finalmente un 6,90% manifestaron estar muy en desacuerdo sobre la influencia de la gestión administrativa en la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA 3**  
**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CALIDAD DE LOS**  
**SERVICIOS**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	4	13,79
De acuerdo	6	20,69
No sabe – No opina	12	41,38
En desacuerdo	5	17,24
Muy en desacuerdo	2	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

**FIGURA Nº 3**



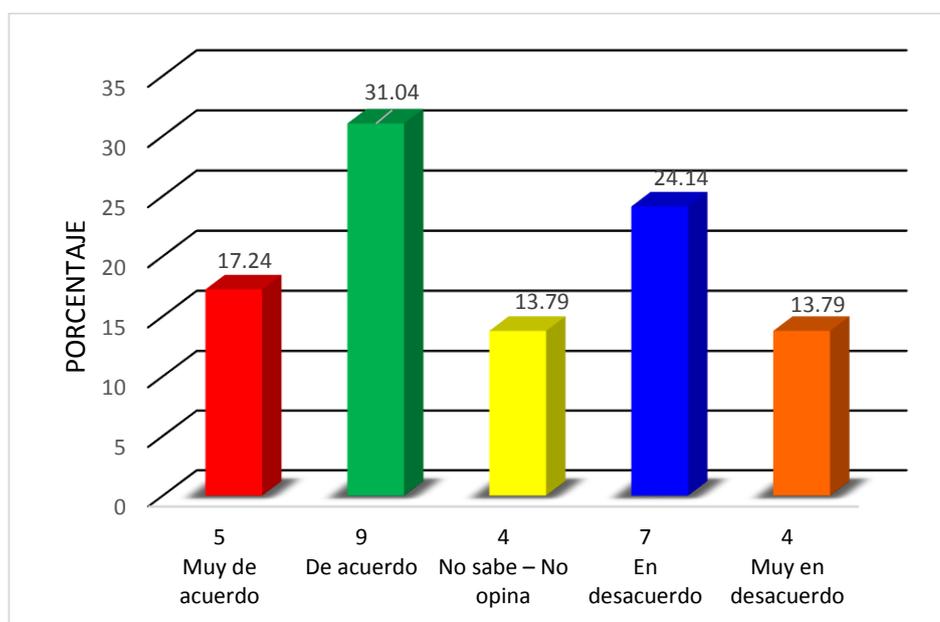
Al someter al análisis la variable gestión administrativa y su influencia en la calidad de los servicios, podemos afirmar que un 13,79% están muy de acuerdo; otro 20,69% están de acuerdo; un 41,38% de los encuestados no sabe no opina; un 17,24% dijeron estar en desacuerdo y finalmente un 6,90% manifestaron estar muy en desacuerdo sobre la influencia de la gestión administrativa en la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA 4**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL PLANEAMIENTO**  
**ESTRATÉGICO**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	5	17,24
De acuerdo	9	31,04
No sabe – No opina	4	13,79
En desacuerdo	7	24,14
Muy en desacuerdo	4	13,79
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

**FIGURA Nº 4**



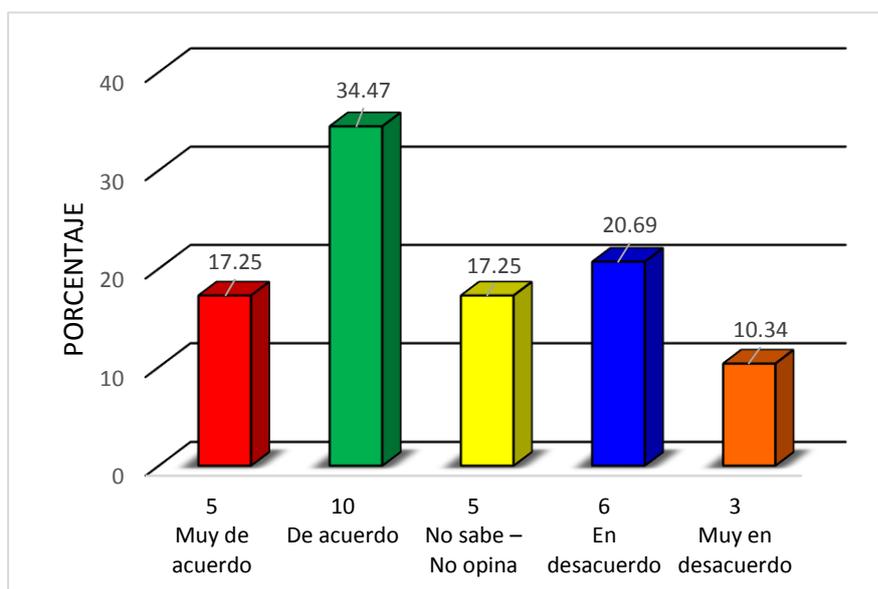
Al someter al análisis la variable participación de los trabajadores y su influencia en el planeamiento estratégico podemos afirmar que un 17,24% de los trabajadores encuestados manifestaron estar muy de acuerdo; un 31,04% dijeron están de acuerdo; otro 13,79% de encuestados no sabe no opina; un 24,14% están en desacuerdo y finalmente un 13,79% manifestaron estar muy en desacuerdo sobre la influencia de la participación de los trabajadores en la elaboración del planeamiento estratégico.

**TABLA 5**  
**INFLUENCIA DE LA EXPERIENCIAS LABORAL EN EL PLANEAMIENTO**  
**ESTRATÉGICO**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	5	17,25
De acuerdo	10	34,47
No sabe – No opina	5	17,25
En desacuerdo	6	20,69
Muy en desacuerdo	3	10,34
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

**FIGURA Nº 5**



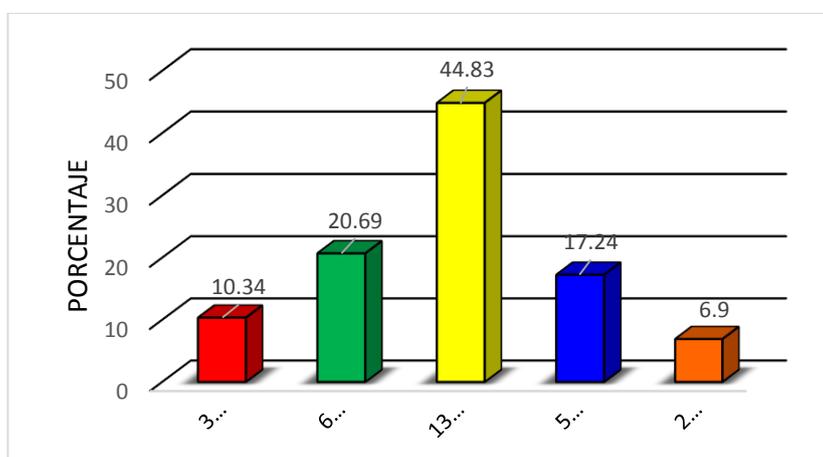
Al someter al análisis la variable experiencia laboral y su influencia en el planeamiento estratégico un 17,25% manifestaron estar muy de acuerdo mientras que un 34,97% manifestaron estar de acuerdo; otro 17,25% de los encuestados no saben no opinan, un 20,69% dijeron estar en desacuerdo y finalmente un 20,34% están muy en desacuerdo sobre la influencia laboral en el planeamiento estratégico.

**TABLA 6**  
**INFLUENCIA DE LOS VALORES EN EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	3	10,34
De acuerdo	6	20,69
No sabe – No opina	13	44,83
En desacuerdo	5	17,24
Muy en desacuerdo	2	6,90
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

**FIGURA Nº 6**



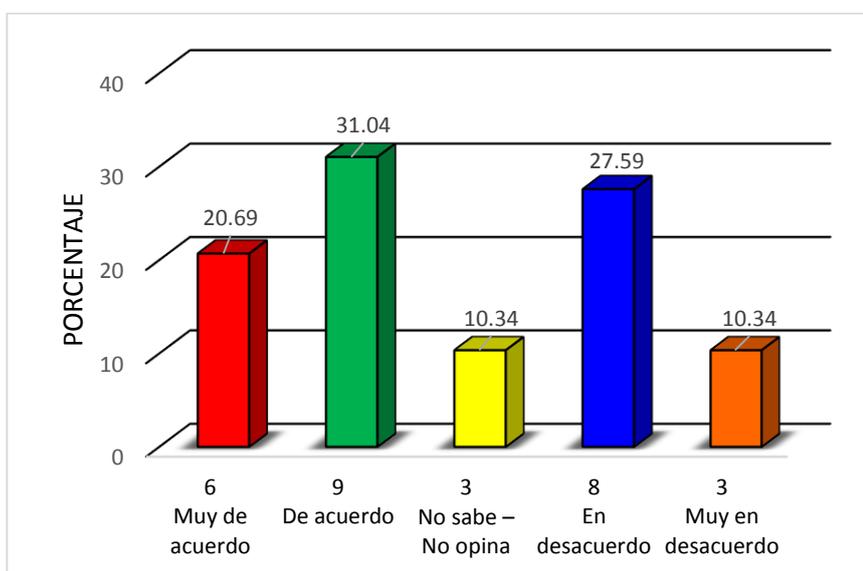
Al someter al análisis la variable valores y su influencia en el planeamiento estratégico podemos afirmar que un 10,34% de los trabajadores encuestados manifestó estar muy de acuerdo; un 20,69% dijo estar de acuerdo; un 44,83% no sabe no opina, un 17,24% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 6,90% de encuestados afirmaron estar muy en desacuerdo sobre la influencia de los valores en el planeamiento estratégico.

**TABLA 7**  
**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL**

<b>GRADO DE ACEPTACIÓN (Categoría)</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Muy de acuerdo	6	20,69
De acuerdo	9	31,04
No sabe – No opina	3	10,34
En desacuerdo	8	27,59
Muy en desacuerdo	3	10,34
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE: El autor**

**FIGURA N° 7**



Al someter al análisis la variable liderazgo y su influencia en el comportamiento laboral podemos afirmar que un 20,69% de los trabajadores encuestados está muy de acuerdo; un 31,04% están de acuerdo; otro 10,34% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo; 27,59% dijeron estar desacuerdo; un 10,34 dijeron estar muy en desacuerdo sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas.

### 3.2. ANÁLISIS INFERENCIAL O CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**Hipótesis Alternativa Ha:** La capacitación permanente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** La capacitación permanente no se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA Nº 8**

**Tabla de contingencia: Capacitación permanente \* Desempeño Laboral**

	<b>OPINIÓN</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>		<b>TOTAL</b>
Capacitación Permanente	Muy de acuerdo – De acuerdo	4 30,77%	9 69,23%	13 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	3 27,27%	8 72,73%	11 100,0%
	No sabe – No opina	3 60,0%	2 40,0%	5 100,0%
	<b>TOTAL</b>	10 34,49%	19 65,51%	29 100,0%

Fuente: El autor

#### **Interpretación:**

- De los 13 encuestados que opinan en forma favorable, el 30,77% de los encuestados están muy de acuerdo en que la capacitación permanente influye en el desempeño laboral, mientras que un 69,23% sólo están de acuerdo.
- De los 11 que opinaron en forma desfavorable, el 27,27% de los encuestados están muy en desacuerdo en que la capacitación permanente influye en el desempeño laboral, mientras que un 72,73% solo están en desacuerdo.
- De los 5 indecisos encuestados un 60,0% de los encuestados no sabe y un 40,0% no opina sobre la influencia de la capacitación permanente en el desempeño laboral de los trabajadores.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo (opinión favorable)

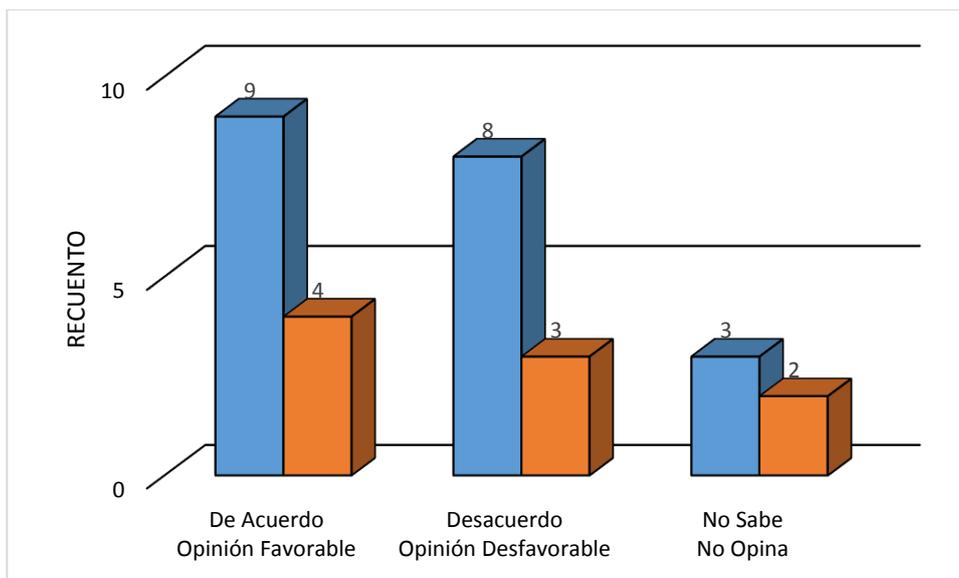
**TABLA N° 9**  
**PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%**

	<b>VALOR</b>	<b>GRADOS DE LIBERTAD</b>	<b>X<sup>2</sup> TABLA</b>
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	1.72	2	0.41
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado el valor de  $x^2 = 1.72 > 0.41$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la capacitación permanente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**FIGURA 8**



### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2**

**Hipótesis Alternativa Ha:** La gestión administrativa se relaciona significativamente con la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** La gestión administrativa no se relaciona significativamente con la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA N° 10****Tabla de contingencia: Gestión Administrativa \*Calidad de los servicios**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Gestión Administrativa	Muy de acuerdo – De acuerdo	4 40,0%	6 60,0%	10 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	2 28,57%	5 71,43%	7 100,0%
	No sabe – No opina	6 50,0%	6 50,0%	12 100,0%
	<b>TOTAL</b>	12 41,38%	17 58,62%	29 100,0%

Fuente: El autor

**Interpretación:**

- De los 10 que opinan en forma favorable, un 40,0% de los encuestados están muy de acuerdo en que la gestión administrativa influye en la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, mientras un 60% solo están de acuerdo.
- De los 7 que opinaron en forma desfavorable, el 22,57% de los encuestados están muy en desacuerdo en que la gestión administrativa influye en la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, mientras otro 71,43%, solo están en desacuerdo.
- De los 12 indecisos encuestados, un 50% dijeron no saber al respecto y el otro 50% no quiso opinar sobre la influencia de la gestión administrativa en la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que no saben no opinan.

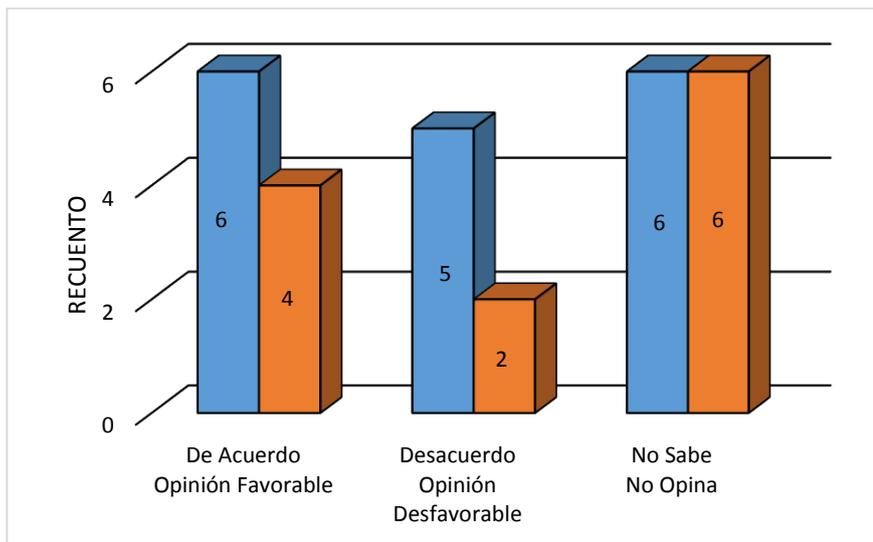
**TABLA Nº 11**  
**PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%**

	<b>VALOR</b>	<b>GRADOS DE LIBERTAD</b>	<b>X<sup>2</sup> TABLA</b>
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	0.84	2	0.66
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 0.84 > 0.66$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la gestión administrativa se relaciona significativamente con la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**FIGURA 9**



### **HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3**

**Hipótesis Alternativa Ha:** La comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** La comunicación no se relaciona significativamente con el clima laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA N° 12****Tabla de contingencia: Comunicación \*Clima Laboral**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Comunicación	Muy de acuerdo – De acuerdo	6 25,29%	11 74,71%	17 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	3 33,33%	6 6,66%	9 100,0%
	No sabe – No opina	2 66,66%	1 33,33%	3 100,0%
	<b>TOTAL</b>	11 37,93%	18 62,07%	29 100,0%

Fuente: El autor

**Interpretación:**

- De los 17 que opinan en forma favorable, un 35,29% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, y otro 74,71% solo están de acuerdo.
- De 9 que opinaron desfavorablemente, un 33,33% de los encuestados opinaron estar muy en desacuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho y un 66,66% dijeron solo estar en desacuerdo.
- Un 66,66% de los encuestados al respecto no sabían sobre el tema y otro 33,33% decidieron no opinar (no sabe no opina).
- Por tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que están muy de acuerdo y de acuerdo (opinión favorable).

## PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

TABLA Nº 13

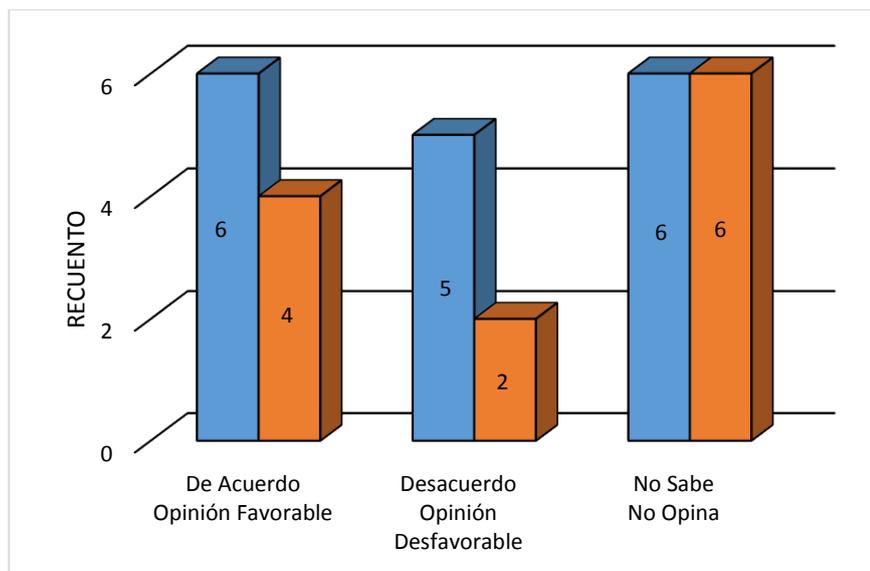
### PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X <sup>2</sup> TABLA
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	1.52	2	0.47
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 1.52 > 0.41$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

FIGURA 10



#### HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

**Hipótesis Alternativa Ha:** La participación de los trabajadores se relaciona significativamente con el planteamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** La participación de los trabajadores no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA N° 14**

**Tabla de contingencia: Participación de los trabajadores \*Planeamiento Estratégico**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Participación de los trabajadores	Muy de acuerdo – De acuerdo	5 35,71%	9 64,29%	14 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	4 36,36%	7 63,64%	11 100,0%
	No sabe – No opina	2 50,0%	2 50,0%	4 100,0%
	<b>TOTAL</b>	11 37,93%	18 62,07%	29 100,0%

Fuente: El autor

**Interpretación:**

- De los 14 que opinaron en forma favorable, un 35,71% de los trabajadores encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en la participación de los trabajadores influye en el planeamiento estratégico, mientras un 64,29% opinaron estar solo de acuerdo.
- De los 7 que opinaron desfavorablemente, un 36,36% dijeron estar muy en desacuerdo en que la participación de los trabajadores influye en el planeamiento estratégico, mientras otro 63,64% solo dijeron estar en desacuerdo.
- De los encuestados indecisos un 50% de los encuestados dijeron no saber sobre el tema y otro 50% no opinaron.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre aquellos que opinaron favorablemente.

## PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

TABLA Nº 14

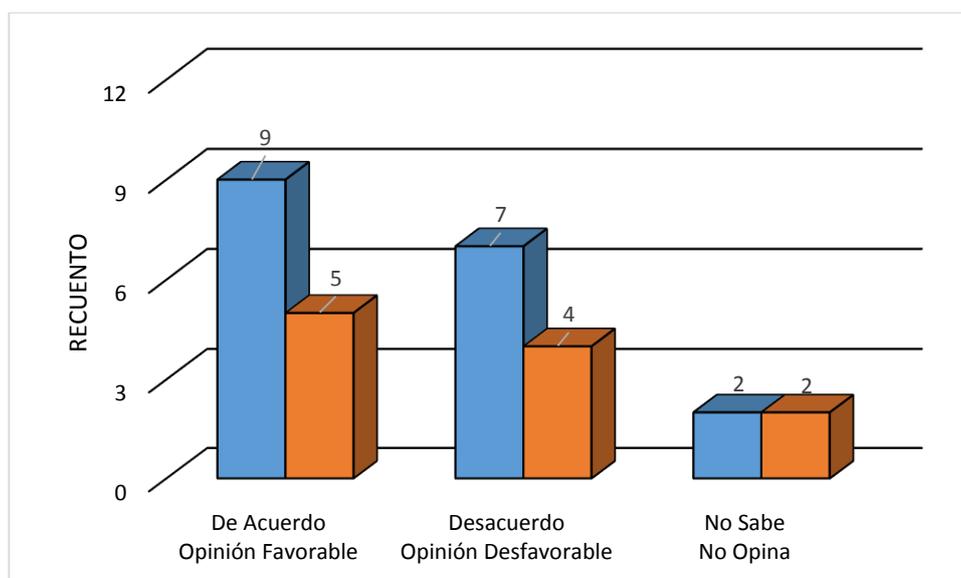
### PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X <sup>2</sup> TABLA
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	0.45	2	0.80
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 0.45 < 0.80$  la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la participación de los trabajadores no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

FIGURA 11



### PRUEBA ESPECÍFICA 5

**Hipótesis Alternativa Ha:** La experiencia laboral se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** La experiencia laboral no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA N° 16**

**Tabla de contingencia: Experiencia laboral \*Planeamiento Estratégico**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Experiencia Laboral	Muy de acuerdo – De acuerdo	5 33,33%	10 66,67%	15 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	3 33,33%	6 66,67%	9 100,0%
	No sabe – No opina	2 40,0%	3 60,0%	5 100,0%
	<b>TOTAL</b>	10 34,49%	19 65,51%	29 100,0%

Fuente: El autor

**Interpretación:**

- De los 15 encuestados que opinaron favorablemente, un 33,33% dijeron estar muy de acuerdo en que la experiencia laboral influye en el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, mientras el otro 66,67% opinaron estar solo de acuerdo.
- De los 9 encuestados que opinaron desfavorablemente, un 33,33% dijeron estar muy en desacuerdo en que la experiencia laboral influye en el planeamiento estratégico, mientras que el otro 66,67% dijeron estar en desacuerdo.
- De los 5 indecisos un 40% dijeron saber sobre el tema tratado y el otro 60% prefirió no opinar.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre aquellos encuestados que opinaron favorablemente.

## PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

TABLA Nº 17

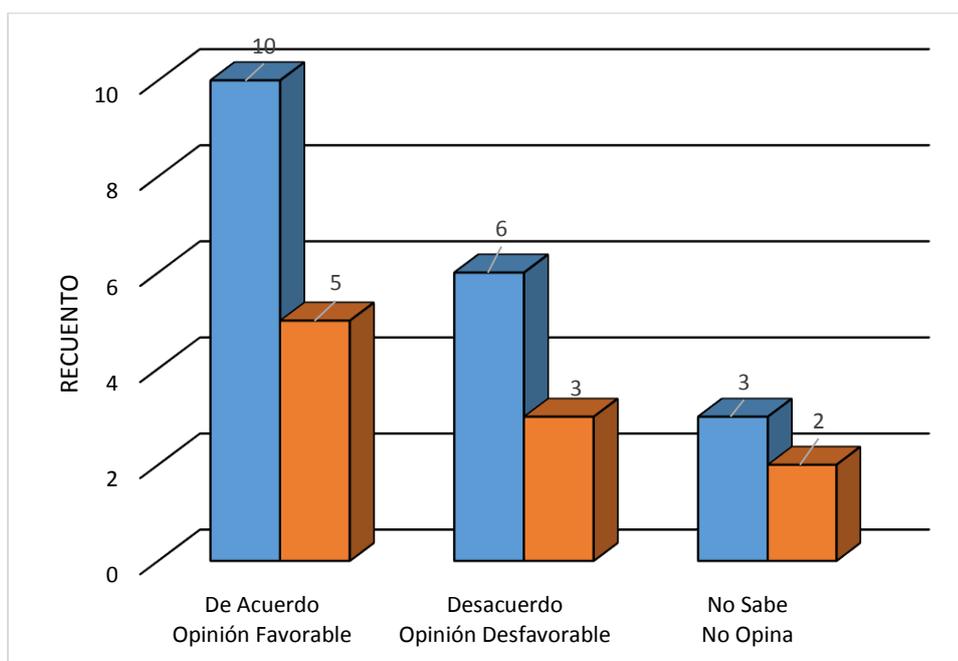
### PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X <sup>2</sup> TABLA
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	0.25	2	0.88
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 0.25 < 0.88$  la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que la experiencia laboral no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

FIGURA 12



### PRUEBA ESPECÍFICA 6

**Hipótesis Alternativa Ha:** Los valores se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** Los valores no se relacionan significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA Nº 18****Tabla de contingencia: Valores \*Planeamiento Estratégico**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Experiencia Laboral	Muy de acuerdo – De acuerdo	3 33,33%	6 66,67%	9 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	2 28,57%	5 71,43%	7 100,0%
	No sabe – No opina	6 46,15%	7 53,85%	13 100,0%
	<b>TOTAL</b>	11 37,33%	18 62,07%	29 100,0%

Fuente: El autor

### **Interpretación:**

- De los 9 encuestados que opinaron en forma favorable, un 33,33% dijeron estar muy de acuerdo en que los valores influye en el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, mientras el otro 66,67% dijeron solo estar de acuerdo.
- De los 7 encuestados que opinaron en forma desfavorable, un 28,57% dijeron estar muy en desacuerdo en que los valores influye en el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho y el otro 71,43% dijeron estar en desacuerdo.
- De los 13 encuestados indecisos un 46,15% manifestaron no saber al respecto y el otro 53,85% prefirieron no opinar.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que no saben no opinan.

## PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

TABLA Nº 19

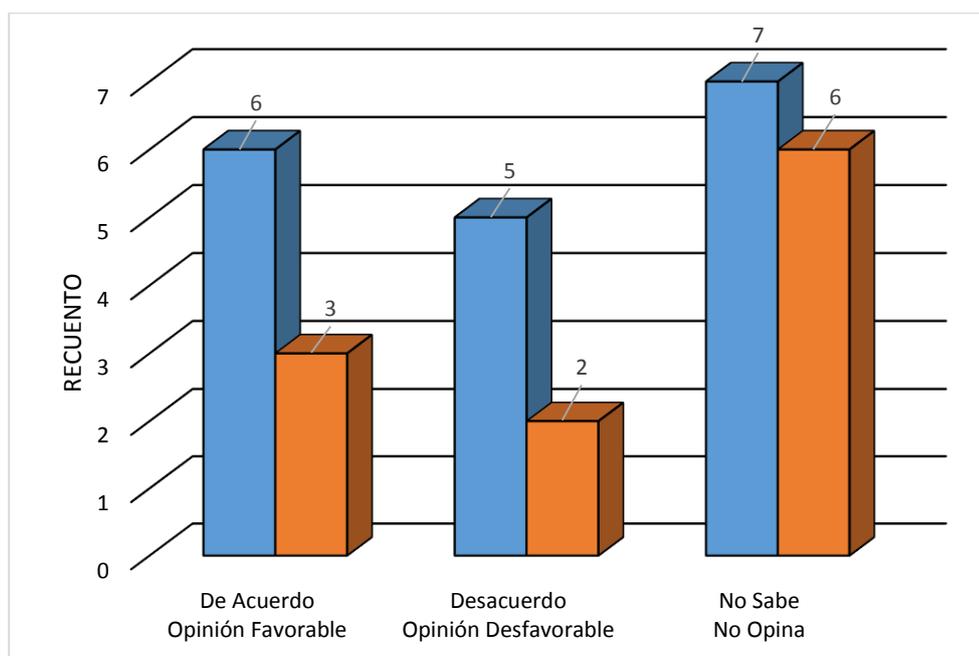
### PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X <sup>2</sup> TABLA
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	0.71	2	0.70
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 0.71 > 0.70$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que los valores se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

FIGURA 13



### PRUEBA ESPECÍFICA 7

**Hipótesis Alternativa Ha:** El liderazgo se relaciona significativamente con el comportamiento laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**Hipótesis Nula Ho:** El liderazgo no se relaciona significativamente con el comportamiento laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

**TABLA N° 20**

**Tabla de contingencia: Liderazgo \*Comportamiento Laboral**

	OPINIÓN	CALIDAD DE LOS SERVICIOS		TOTAL
Experiencia Laboral	Muy de acuerdo – De acuerdo	6 40,0%	9 60,0%	15 100,0%
	Muy en desacuerdo – En desacuerdo	3 27,27%	8 72,73%	11 100,0%
	No sabe – No opina	2 66,67%	1 33,33%	3 100,0%
	<b>TOTAL</b>	14 48,28%	15 51,72%	29 100,0%

Fuente: El autor

**Interpretación:**

- De los 15 que opinaron en forma favorable, un 40% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en la influencia del liderazgo en el comportamiento laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, y el otro 60% solo estuvieron de acuerdo.
- De los 11 encuestados que opinaron en forma desfavorable, un 27,27% dijeron estar muy en desacuerdo en que la influencia del liderazgo en el comportamiento laboral mientras el otro 72,73% dijeron solo estar en desacuerdo.
- De los 3 encuestados indecisos un 66,67% dijeron saber al respecto, mientras que finalmente un 33,33% no opina.

Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que opinaron favorablemente.

## PRUEBA ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA

TABLA Nº 21

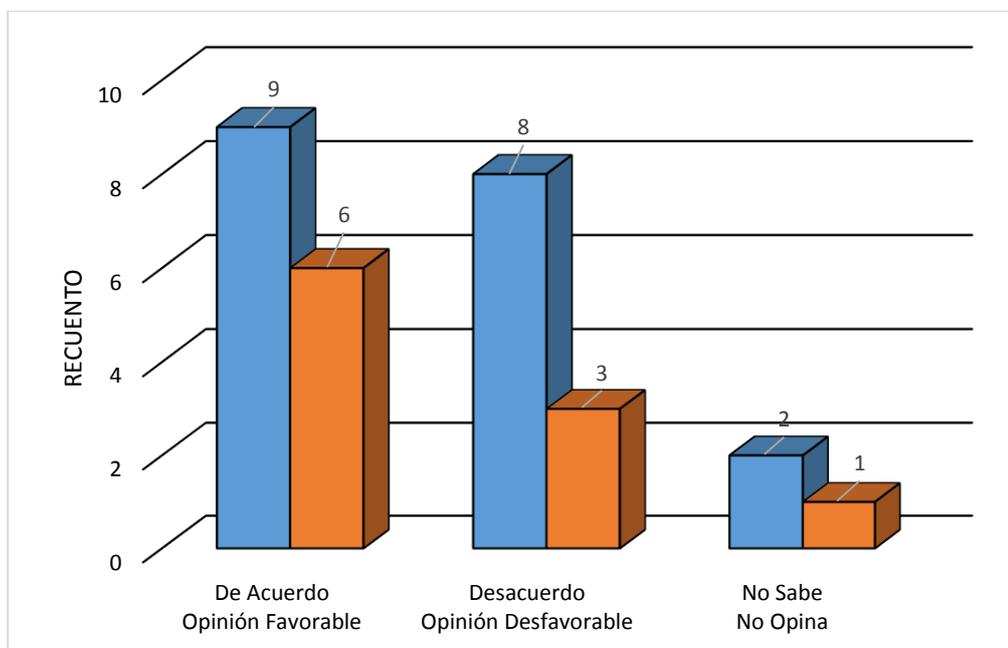
### PRUEBA DE CHI – CUADRADO AL 0.05%

	VALOR	GRADOS DE LIBERTAD	X <sup>2</sup> TABLA
Chi – cuadrado (x <sup>2</sup> )	3.19	2	0.20
Casos válidos	29		

Fuente: El autor

Dado que el valor de  $x^2 = 3.19 > 0.20$  la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto se infiere que existe suficiente evidencia estadística para decir que el liderazgo se relaciona significativamente con el comportamiento laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho.

FIGURA 14



## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. ANÁLISIS CRÍTICOS DE LOS RESULTADOS**

Se estableció de manera preliminar que durante el estudio realizado en el Banco Interamericano de Finanzas sobre el planeamiento estratégico, este es visto por los trabajadores sólo como una reunión de alta gerencia o dirección que tiene poco o nada que hacer con el funcionamiento de la gestión administrativa de la entidad bancaria. En consecuencia a través de la discusión, se establecerán con explicaciones e inferencias del estudio que paso a detallar a continuación:

1. Al someter al análisis la variable capacitación permanente y su influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, de los 29 encuestados un 13,79% dijeron estar muy de acuerdo, un 31,03% dijeron estar sólo de acuerdo, un 17,25% no sabe no opina; un 27,59% de encuestados manifestaron estar en desacuerdo y finalmente un 10,34% manifestaron estar muy en desacuerdo en que la capacitación permanente influye en la satisfacción de los clientes (Tabla N° 1). De otro lado de los 13 encuestados que opinaron favorablemente un 30,77% están muy de acuerdo en que la capacitación permanente influye en el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, mientras el 69,23% estuvieron solo de acuerdo. Asimismo de los 11 encuestados, que opinaron desfavorablemente un 27,27% dijeron estar muy en desacuerdo y un 72,73% solo están en desacuerdo y finalmente de los 5 encuestados indecisos un 60% no sabe y el otro 40% no opina (Tabla 8). En consecuencia existe un porcentaje mayoritario de trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho que consideran necesaria una capacitación permanente para mejorar su desempeño personal. Un programa de los recursos humanos es un método ejecutivo para enfrentar adecuadamente diversos desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos

desafíos se incluyen la adolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los trabajadores, conforme lo menciona Peter M. Senge (“La quinta disciplina”) sobre la importancia de los recursos humanos. Un programa de desarrollo de los recursos humanos son sistemas que permiten planear a corto y largo plazo el desarrollo del personal con miras en primer lugar a elevar el rendimiento individual en el puesto actual, en segundo lugar incentivar a cada trabajador a capacitarse permanente para asumir mayor responsabilidad.

2. Al someter a análisis de variable Gestión Administrativa y su influencia sobre la calidad de los servicios que ofrece el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, de los 29 trabajadores encuestados al respecto un 20,69% dijeron estar muy de acuerdo; otro 20,69% dijeron solo estar de acuerdo, un 24,14% de encuestados no sabe no opina; un 20,69% dijeron estar en desacuerdo y finalmente en 13,79% dijeron estar muy en desacuerdo en que la gestión administrativa influye en la calidad de los servicios (Tabla 2). De otra parte de los 12 encuestados que opinaron favorablemente un 40% está muy de acuerdo y el otro 60% dijeron estar solo de acuerdo; de los 7 encuestados que opinaron desfavorablemente un 28,53 dijeron estar muy en desacuerdo mientras otro 71,43% dijeron solo estar en desacuerdo y finalmente de los 12 encuestados indecisos un 50% no sabe y el otro 50% no opina al respecto (Tabla 10). La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de un negocio debido a que de ella depende el éxito de dicho negocio o empresa conforme lo sostienen Chiavenato, Adalberto (“Gestión del talento humano”). El fin de la persona responsable de la gestión administrativa debe garantizar la disposición de determinadas capacidades y habilidades con respecto a éste tema. De otras formas, desde finales del siglo XIX se ha formado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto diremos que la

gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar estos procesos recién mencionados alcanzando todos los recursos con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al inicio de la misma. En definitiva se trata de un proceso para rechazar las tareas básicas de manera sistemática con calidad.

3. Al someter al análisis la variable comunicación y su influencia en el clima laboral del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, el 20,69% opinaron estar muy de acuerdo; un 37,94% dijeron estar de acuerdo; un 10,34% no sabe no opina; un 30,69% manifestaron estar en desacuerdo en que la comunicación influye en el clima laboral y finalmente un 10,34% de encuestados al respecto dijeron solo estar en desacuerdo (Tabla 3). De otro lado en el recuento de datos se aprecia que de los 17 encuestados que opinaron favorablemente un 35,29% opinaron estar muy de acuerdo y el 74,71% restante solo de acuerdo. De los 19 encuestados desfavorablemente un 33,33% dijeron al respecto estar muy en desacuerdo y el otro 66,67% dijeron solo estar en desacuerdo. De otra parte de los 3 encuestados indecisos un 66,67% no sabe y un 33,33% no opina (tabla 12). En consecuencia observamos que es mayoritaria la opinión favorable de los encuestados sobre la influencia en el clima laboral en el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Precisamente HazratNayat, Khan ("Omega Publicaciones") sobre el clima laboral dice: "Cuentan que un maestro oriental estaba en la casa de familia recitando una oración a un niño enfermo. Un amigo de la familia que observaba se le acercó al final de la oración y le dijo: Dígales la verdad, una palabra no van a curar a este niño, no lo engañe. El maestro se volvió, lo insultó y le contestó gritando que no se metiera en el asunto. Este maltrato verbal sorprendió muchísimo al amigo de la familia pues los maestros orientales nunca se alteran. Después se sonrojó, se alteró y empezó a sudar profusamente. Entonces el maestro lo miró con amor y le dijo: Si unas palabras te ponen rojo, te alteran y te hacen sudar porque no pueden tener el poder de curar.

Usemos en la empresa el poder de la empresa para construir y no para destruir esta actitud no solo beneficiará el clima organizacional sino que también incrementará nuestra propia paz y tranquilidad.

4. Al someter al análisis la variable participación de los trabajadores y su influencia en el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho; un 13,79% opinaron estar muy de acuerdo, un 24,14% dijeron estar de acuerdo, un 13,79% no saben no opinan; un 31,03% dijeron estar en desacuerdo al respecto y finalmente un 17,25% manifestaron estar muy en desacuerdo (Tabla 4). De otra parte en el recuento de datos se aprecia que el mayor porcentaje de opinión es favorable (Tabla 15) el manejo de la información parte de la planeación estratégica para encontrar respuesta a esas preguntas, orienta al pensamiento en la toma de las decisiones correspondientes que conduzcan al logro de los propósitos de la empresa. El japonés Kenichi Omae (“La mente del estratega”) expresa: “Mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso sino más bien de un particular estado mental. En lo que yo llamo la mente estratega la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento a menudo equivalentes a un sentido de misión con participación de todos los miembros de la empresa, alimentan un proceso mental básicamente creativo, intuitivo más que racional”.
  
5. Al someter al análisis la variable experiencia laboral y su influencia en el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho, un 17,25% de los trabajadores encuestados dijeron estar muy de acuerdo; un 34,47% manifestaron estar de acuerdo; otro 17,25% de encuestados no sabe, no opina al respecto; un 20,69% dijeron estar en desacuerdo y finalmente un 10,34% dijeron estar muy en desacuerdo (Tabla 5). De otro lado en el recuento de datos, de los 15 encuestados que opinaron favorablemente sobre la influencia de la experiencia laboral en el planeamiento estratégico un 33,33% dijeron estar muy de acuerdo y un 66,67% dijeron estar de acuerdo. De los 9

encuestados que opinaron desfavorablemente un 33,33% dijeron estar muy en desacuerdo y el 66,67% dijeron al respecto estar en desacuerdo. Finalmente de los 5 encuestados indecisos un 34,49% no sabe y el 65,51% no opina al respecto. Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre los encuestados que opinaron favorablemente (Tabla 16) sobre el particular Fabián Martínez Villegas (“Ingeniería de Servicios”) expresa: “Los escenarios son fuente de luz que penetran la oscuridad de la incertidumbre con la iluminación de la probabilidad”; en este contexto el autor nos da a entender que todos los trabajadores tienen la misma posibilidad de lograr el éxito en su vida laboral o personal, siempre y cuando en su experiencia interioricen deseos de profunda superación y apoyo en favor de la empresa.

6. Al someter al análisis la variable valores y su influencia en el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho un 10,34% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo; un 20,69% están de acuerdo; un 44,83% de los encuestados no sabe, no opina al respecto; un 17,24% dijeron estar en desacuerdo y finalmente un 6,90% dijeron estar muy en desacuerdo (Tabla 6). De otra parte según el recuento de datos de los 9 encuestados que opinaron favorablemente un 33,33% dijeron estar muy de acuerdo sobre la influencia de los valores en el planeamiento estratégico y 66,67% dijeron solo estar de acuerdo. De los 7 encuestados que opinaron desfavorablemente un 28,57% dijeron estar muy en desacuerdo y 71,43% dijeron estar en desacuerdo al respecto. De los 13 encuestados indecisos un 46,15% no saben y un 53,85% no opinan al respecto. Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre aquellos encuestados que opinaron desfavorablemente sobre la influencia de los valores en el planeamiento estratégico (Tabla 18). Al respecto Andrew J. Dubrin (“Fundamentos del comportamiento organizacional”) expresa: “Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía, para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un

modo de conducta es mayor que el modo opuesto”. Es decir una persona puede valorar mucho el análisis cuantitativo y menospreciar a la gente que presenta una posición sin aportar evidencia cuantitativa que la respalda. El tema de los valores ha recibido mucha publicidad en años recientes en que se han comparado los nacidos en la explosión demográfica con gente más joven. Como los nacidos en la explosión demográfica son los conservadores y respetuosos de las jerarquías, las diferencias de valores entre generaciones pueden causar conflictos.

7. Al someter al análisis la variable liderazgo y su influencia en el comportamiento laboral del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho un 20,69% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo; un 31,04% están de acuerdo; un 10,34% no sabe no opina; un 27,59% opinaron estar en desacuerdo y un 10,34% dijeron estar muy en desacuerdo al respecto (Tabla 7). De otra parte según el recuento de datos se puede apreciar que de los 15 encuestados que opinaron favorablemente un 60% opinaron estar muy de acuerdo sobre la influencia del liderazgo en el comportamiento laboral del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho y el otro 40% dijeron solo estar de acuerdo. De los 11 encuestados que respondieron desfavorablemente un 27,27% dijeron estar en desacuerdo y el 72,73% dijeron estar solo en desacuerdo. De los 3 encuestados indecisos el 60% no saben y el 40% no opinan. Por lo tanto el mayor porcentaje de opinión se presenta entre aquellos encuestados que opinaron favorablemente (Tabla 20). Hoy día se necesita que los líderes deleguen más en sus subordinados.

El cliente no espera y se requiere que los trabajadores tengan capacidad de respuesta inmediata. Sin embargo, existe una berrera para lograr este objetivo, el ego del líder.

En su libro “Songs of thebird” de Mello cuenta la historia de un granjero que encuentra un huevo de águila y lo pone debajo de una gallina. Cuando nace el águila, ésta piensa que es una gallina.

Aprende a picotear los granos. Un día ve un águila volando, impresionada le preguntó a su madre adoptiva. ¿Qué es eso?, la gallina responde es un águila, la reina de las aves, vuela por todo lo alto, nosotros estamos limitados al piso solo somos gallinas. Cuenta la historia que el águila nació y murió como gallina”.

Como líderes tenemos que despertar y entender que somos más que egos. En el fondo somos seres bondadosos, humildes y con deseos de servir a los trabajadores y ayudarlos a desarrollarse. Finalmente es nuestro reto deshacer con cadenas que nos esclavizan al ego.

## 5.2 CONCLUSIONES:

1. La variable capacitación permanente se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un 44,83% opinaron favorablemente, un 37,93% opinaron desfavorablemente y un 17,24% no sabe no opina.
2. La variable Gestión Administrativa se relaciona significativamente con la calidad de los servicios que brinda el Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un 34,48% opinaron favorablemente, un 24,14% opinaron desfavorablemente mientras que un 41,38% no sabe no opina.
3. La variable Comunicación se relaciona significativamente con el clima laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un 58,83% opinaron favorablemente, un 31,03% opinaron desfavorablemente y un 10,34% no sabe no opina al respecto.
4. La variable participación de los trabajadores no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un 48,28% opinaron favorablemente, un 37,93% opinaron desfavorablemente y un 13,79%.
5. La variable Experiencia Laboral no se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un 51,72% opinaron favorablemente, un 31,03% opinaron desfavorablemente y un 17,24% no sabe no opina al respecto.
6. La variable Valores se relaciona significativamente con el planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de las 29 encuestados un 31,03% opinaron favorablemente, un 24,14% opinaron desfavorablemente y un 44,83% no sabe no opina al respecto.
7. La variable liderazgo se relaciona significativamente con el comportamiento laboral de los trabajadores del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho. Se encontró que de los 29 encuestados un

51.72% opinaron favorablemente, un 38,31% opinaron desfavorablemente y un 10,34% no sabe no opina al respecto.

### **5.3 RECOMENDACIONES:**

1. El Plan Estratégico del Banco Interamericano de Finanzas, debe estar orientado al logro de la Visión del Banco, mediante el establecimiento de objetivos estratégicos, estrategias e indicadores. Se formula el Plan Estratégico para: Mejorar el desempeño de la Institución (cadena valor), mejorar la Estructura Organizacional, modernizar la gestión del Banco Interamericano de Finanzas, mejorar la atención del cliente.

2. “Crear valor para el Estado y la Sociedad”: El Banco Interamericano de Finanzas, debe contribuir a una gestión eficiente del Estado, participando en el desarrollo de la Sociedad, brindando dos formas de valor: Valor Económico y Valor Público.

Para lograrlo, el Banco Interamericano de Finanzas debe estar orientado hacia la eficiencia y los resultados, considerando su compromiso y responsabilidad social. Se reconoce que debe generar valor, participando activamente en la modernización del Estado, apoyando la automatización y generación de información.

Así mismo, el Banco Interamericano de Finanzas, deberá diseñar e implementar una Organización Desconcentrada y Descentralizada, promoviendo la Bancarización, incorporando a ciudadanos excluidos del sistema financiero bancario, aplicando los principios de Responsabilidad Social Empresarial y manteniendo el crecimiento económico y financiero propio.

3. “Brindar Satisfacción al cliente” El Banco Interamericano de Finanzas, deberá ofrecer nuevos, amplios y mejores canales de atención al cliente, ampliar y ofrecer productos y servicios con oportunidad calidad y calidez mejorando la capacidad operativa de sus agencias.

Para lograrlo, deberá ampliar la oferta de sus productos y servicios, ampliar los canales de atención al cliente, implementando un programa de expansión (ventanillas, ATM's, Cajeros corresponsales, etc.), con cobertura a nivel nacional.

4. “Desarrollar una Nueva Cultura Organizacional” El Banco Interamericano de Finanzas deberá mejorar las capacidades humanas, los proceso operativos y de gestión y las tecnologías de información y comunicaciones que estarán orientadas al fortalecimiento organizacional.

Para lograrlo, deberá incrementar y mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes de sus recursos humanos, mejorar los procesos operativos con visión a sus clientes interno y externo para lograr eficiencia y eficacia, así mismo mejorar los procesos de gestión que le permitan ser competitivo en su gestión integrando las tecnologías de información y comunicación para mejorar las capacidades empresariales y de control interno.

5. “Ser reconocido como un Banco transparente”. El Banco Interamericano de Finanzas debe crear e implementar procesos operativos y de gestión orientados a la transparencia.

Para lograrlo deberá adoptar buenas prácticas de Gobierno Corporativo con un adecuado desempeño empresarial en el mercado, realizar acciones que conlleven a conseguir una calificación pública de Riesgo y cumplir adecuadamente con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública y las Directivas de Transparencia que emita el FONAFE.

## CAPITULO VI

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tito Huaman, Pedro (2004): *Importancia del planeamiento estratégico para las organizaciones que buscan la satisfacción de los clientes.*
2. Hampton, David R. *Administración* p.184 Editorial McGrawHill 3° Edición 2° en español. México D.F. 1995.
3. Terry, George R. y Stephen G. FRANKLIN, N. *Principios de administración*, pp. 203 – 204, Editorial Continental S.A., 14º reimpresión, México D.F., 1999, pp. 747
4. Theruaf, Robert J. Robert C. Klekamp, Daniel W. Geeding. *Principios y aplicaciones de administración*. P. 228 México D.F. Editorial Limusa. S.A. Edición 1996.
5. Cock, Juan (2006) *Importancia del Planeamiento Estratégico en la Calidad.*
6. MOCHON, Francisco. *El arte de dirigir una empresa*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Primera Edición. España 2009. Pp. 231.
7. KELO TOSO (2010) *Planeamiento Estratégico*. Edit. Editora Bussines. Primera edición. Lima 2010.
8. FRED R. David. *Administración Estratégica*. Editorial Pearson. México. 2008. Pp. 383.
9. LLONCH, Juan y TENA, Joaquín (1985). *El ejecutivo moderno*. Dirección Comercial. Ediciones Cultural. Primera Edición. España 1985. Pp.-142
10. PATRICKS, Forsyth. *Marketing The Economist*. Primera Edición. Lima 2010. Pp.- 205.
11. Certo, Samuel C. (2001) *Administración Moderna*. 8va edición Editorial Pearson Educación de Colombia. Ltda. 529pp
12. Gerry, Jhonson y Sholes Kevin (2001). *Dirección Estratégica*. Edit. Prentice Hall 15va edición. Madrid 576 pp.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**  
**INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES DEL BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS, SEDE HUACHO**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema General</b>  ¿En qué medida el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?</p> <p><b>Problemas Específicos</b>  ¿Cómo demostrar que la capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿Cómo establecer que la gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿Cómo demostrar que la comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿En qué medida la participación de los trabajadores en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿Cómo demostrar que la experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿Cómo comprobar que los valores de los trabajadores influyen en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?  ¿Cómo demostrar que el liderazgo influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho?</p>	<p><b>Objetivo General</b>  Demostrar que el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho</p> <p><b>Objetivos Específicos</b>  Demostrar que la capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Establecer que la gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Determinar que la comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Establecer si la participación de los trabajadores en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Demostrar que la experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Comprobar que los valores de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho</p>	<p><b>Hipótesis General</b>  El Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho</p> <p><b>Hipótesis Específica</b>  La capacitación permanente de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  La gestión administrativa influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  La comunicación de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  La participación de los trabajadores influye en el Planeamiento Estratégico influye en la satisfacción del cliente que acude al Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  La experiencia laboral de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  Los valores de los trabajadores influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho  El liderazgo influye en la satisfacción del cliente del Banco Interamericano de Finanzas de Huacho</p>	<p><b>VI.</b>  Planeamiento Estratégico</p> <p><b>VD</b>  Satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visión</li> <li>- Misión</li> <li>- Valores</li> <li>- Lineamientos</li> <li>- Estrategias.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Decisiones</li> <li>- Percepción de la calidad</li> <li>- Sensibilidad cultural</li> </ul>	<p><b>DISEÑO DE ESTUDIO</b>  Observacional, Descriptivo de tipo Transversal</p> <p><b>POBLACIÓN</b>  Lo constituyen los funcionarios y trabajadores que laboran actualmente en el Banco Interamericano de Finanzas</p> <p><b>INSTRUMENTO</b>  La encuesta</p>

## **JURADO EVALUADOR**

---

**Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIAN**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. FLOR DE MARIA GARIVAY TORRES**  
**SECRETARIA**

---

**Mg. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**  
**VOCAL**

---

**Mg. FELIZ GIL CARO SOTO**

**ASESOR**