



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Escuela de Posgrado

**Influencia del planeamiento estratégico en la satisfacción del cliente del Banco
Interamericano de Finanzas – Huacho**

Tesis

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración Estratégica

Autor

Johann Frank Paulo Bustos Lopez

Asesor

Dr. Felix Gil Caro Soto

Dr. Felix Gil Caro Soto

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Johann Frank Paulo Bustos Lopez	45070388	08/09/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dr. Felix Gil Caro Soto	32124959	https://orcid.org/0000-0002-0946-5395
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CODIGO ORCID
Dra. Flor de María Garivay Torres De Salinas	15587359	https://orcid.org/0000-0002-2051-4901
Dr. Santiago Ernesto Ramos Y Yovera	15697556	https://orcid.org/0000-0003-3674-0302
Dr. Abraham Cesar Neri Ayala	15739625	https://orcid.org/0000-0003-2799-3244

Johann Frank Paulo Bustos Lopez 2025-075900

INFLUENCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL BANCO INTERAMERICANO...

Quick Submit
Quick Submit
DGL_Tesis Posgrado 2025

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::13342696348

Fecha de entrega
17 sep 2025, 2:39 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
17 sep 2025, 2:50 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
2025-075900_SOLICITUD-SN__1_removed.pdf

Tamaño del archivo
1.7 MB

122 páginas

29.760 palabras

152.401 caracteres



Página 2 de 132 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid::13342696348

20% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Exclusiones

• N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

20% Fuentes de Internet
3% Publicaciones
11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi familia, por constituir el soporte emocional y el ejemplo de constancia que han guiado mi trayectoria académica. Su confianza en mis capacidades ha sido el motor para alcanzar esta meta en el posgrado.

Johann Frank Paulo Bustos Lopez

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a Dios, fuente de fortaleza y esperanza en los momentos más exigentes.

A mi familia, que con amor y confianza me impulsó a seguir adelante aun en las circunstancias más complejas.

A mis docentes y asesores, cuya orientación rigurosa y comentarios críticos fortalecieron la calidad de esta investigación.

A mis colegas y compañeros de estudios, por el intercambio académico y el apoyo mutuo que hicieron de esta experiencia un aprendizaje colectivo.

.

Johann Frank Paulo Bustos Lopez

ÍNDICE

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones	6
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Estudios internacionales	7
2.1.2 Estudios nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
	vii

2.3	Bases filosóficas	42
2.4	Definición de términos básicos	43
2.5	Hipótesis de la investigación	45
2.5.1	Hipótesis general	45
2.5.2	Hipótesis específicas	45
2.6	Operacionalización de las variables	46
CAPÍTULO III METODOLOGÍA		48
3.1	Diseño metodológico	48
3.2	Población y muestra	49
3.2.1	Población	49
3.2.2	Muestra	49
3.3	Técnicas de recolección de datos	50
3.4	Técnicas para el procedimiento de la información	50
CAPÍTULO IV RESULTADOS		51
4.1	Análisis de resultados	51
4.2	Contrastación de hipótesis	68
CAPÍTULO V DISCUSIÓN		80
5.1	Discusión de resultados	80
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		83
6.1	Conclusiones	83
6.2	Recomendaciones	85
REFERENCIAS		88
7.1	Fuentes documentales	88

7.2	Fuentes bibliográficas	89
7.3	Fuentes hemerográficas	91
7.4	Fuentes electrónicas	91
ANEXOS		93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Planeamiento estratégico</i>	51
Tabla 2 <i>Análisis estratégico</i>	52
Tabla 3 <i>Formulación estratégica</i>	53
Tabla 4 <i>Implementación estratégica</i>	54
Tabla 5 <i>Evaluación y control estratégico</i>	55
Tabla 6 <i>Innovación estratégica</i>	56
Tabla 7 <i>Satisfacción de los clientes</i>	57
Tabla 8 <i>Rendimiento percibido</i>	58
Tabla 9 <i>Expectativas</i>	59
Tabla 10 <i>Niveles de satisfacción</i>	60
Tabla 11 <i>Planeamiento estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	61
Tabla 12 <i>Análisis estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	62
Tabla 13 <i>Formulación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	63
Tabla 14 <i>Implementación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	64
Tabla 15 <i>Evaluación y control estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	65
Tabla 16 <i>Innovación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	66
Tabla 17 <i>Prueba de normalidad</i>	67
Tabla 18 <i>Planeamiento estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes</i>	68
Tabla 19 <i>Análisis estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes</i>	70
Tabla 20 <i>Formulación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes</i>	72
Tabla 21 <i>Implementación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes</i>	74
Tabla 22 <i>Evaluación y control estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes</i>	76
Tabla 23 <i>Innovación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos centrales del proceso de planeamiento estratégico	12
Figura 2 Tipos de expectativas	37
Figura 3 <i>Planeamiento estratégico</i>	51
Figura 4 <i>Análisis estratégico</i>	52
Figura 5 <i>Formulación estratégica</i>	53
Figura 6 <i>Implementación estratégica</i>	54
Figura 7 <i>Evaluación y control estratégico</i>	55
Figura 8 <i>Innovación estratégica</i>	56
Figura 9 <i>Satisfacción de los clientes</i>	57
Figura 10 <i>Rendimiento percibido</i>	58
Figura 11 <i>Expectativas</i>	59
Figura 12 <i>Niveles de satisfacción</i>	60
Figura 13 <i>Planeamiento estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	61
Figura 14 <i>Análisis estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	62
Figura 15 <i>Formulación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	63
Figura 16 <i>Implementación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	64
Figura 17 <i>Evaluación y control estratégico en relación a Satisfacción de los clientes</i>	65
Figura 18 <i>Innovación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes</i>	66
Figura 19 <i>Planeamiento estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes</i>	69
Figura 20 <i>Análisis estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes</i>	71
Figura 21 <i>Formulación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes</i>	73
Figura 22 <i>Implementación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes</i>	75

Figura 23 *Evaluación y control estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes*

77

Figura 24 *Innovación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes*

79

RESUMEN

Objetivo: Determinar de qué manera influye el planeamiento estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. *Metodología:* Tesis correlacional con enfoque cuantitativo y diseño no experimental corte transversal, donde se aplicaron dos encuestas dirigidas a una muestra de 308 personas, entre trabajadores y usuarios de BanBif, de una población total de 1546. *Resultados:* El 57% consideró como deficiente al planeamiento estratégico del Banco estudiado, aunque el 31% lo consideró como regular, y el 12% como bueno. Por otro lado, el 61% manifestó un nivel de baja satisfacción de los clientes, aunque el 23% manifestó un nivel de moderada satisfacción, y el 16% un nivel de alta satisfacción de clientes. *Conclusión:* Esta investigación determina que el planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia calculado menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación calculado de 0.701 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes; corroborándose así, que un limitado análisis del entorno y de los recursos internos, una formulación estratégica poco eficiente, una implementación limitada de estrategias, una reducida evaluación y control, junto a un escaso enfoque en innovación, se encuentran ampliamente relacionados con un cumplimiento parcial de estándares básicos de calidad, una omisión creciente de expectativas, y una experiencia general poco satisfactoria en servicios presenciales, digitales y automáticos.

Palabras clave: Planeamiento estratégico, satisfacción de los clientes, análisis estratégico, formulación estratégica, implementación estratégica, evaluación y control estratégica, innovación estratégica.

ABSTRACT

Objective: To determine how strategic planning influences customer satisfaction at Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. *Methodology:* Correlational thesis with a quantitative approach and a non-experimental cross-sectional design, where two surveys were applied to a sample of 308 people, including BanBif workers and users, out of a total population of 1,546. *Results:* 57% considered the strategic planning of the Bank studied to be deficient, although 31% considered it to be average, and 12% to be good. On the other hand, 61% expressed a low level of customer satisfaction, although 23% expressed a moderate level of satisfaction, and 16% a high level of customer satisfaction. *Conclusion:* This research determines that strategic planning significantly influences customer satisfaction at Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, after obtaining a significance level calculated at less than 5% ($p = 0.000$) in the Spearman's Rho test. Furthermore, after obtaining a calculated correlation level of 0.701 in said test, the existence of a moderate relationship between strategic planning and customer satisfaction is corroborated; thus corroborating that a limited analysis of the environment and internal resources, an inefficient strategic formulation, a limited implementation of strategies, a reduced evaluation and control, together with a scarce focus on innovation, are widely related to a partial compliance with basic quality standards, a growing omission of expectations, and an overall unsatisfactory experience in face-to-face, digital and automated services.

Keywords: Strategic planning, customer satisfaction, strategic analysis, strategic formulation, strategic implementation, strategic evaluation and control, strategic innovation.

INTRODUCCIÓN

Con la alta competitividad que se requiere hoy en día, se exige a diversas instituciones, en especial a las del sector financiero, abordar estrategias que les permitan diferenciarse dentro del mercado, a la vez que puedan responder efectivamente a toda necesidad de sus clientes. En este contexto, se explica al planeamiento estratégico como aquella herramienta que integra procesos de análisis, formulación, implementación, evaluación e innovación, a fin de orientar la gestión organizacional, y posibilitar consigo, tanto el alcance de los objetivos institucionales como la generación de valor para los clientes.

Sin embargo, la realidad que abordan distintas entidades bancarias se ve acompañada por una ausencia de planeamiento estratégico sólido que deriva en servicios poco eficientes y bajos niveles de satisfacción de los usuarios. La satisfacción del cliente involucra actualmente un factor clave de desempeño en este sector, ya que muestra la medida en que los servicios prestados cumplen con las necesidades y expectativas de los clientes. Para evaluar la calidad de la experiencia vivida por los clientes en su interacción con la entidad financiera, se abordan aspectos como el rendimiento percibido, las expectativas previas y su comparación con lo puesto en marcha, así como los niveles mismos de satisfacción específica y general.

Ante ello, resulta fundamental y necesario analizar cómo el planeamiento estratégico tiene potencial de influir directamente sobre la percepción de los clientes en cuanto a la calidad y eficiencia del servicio presentado. De esta forma se presenta como objetivo de estudio, poder determinar la influencia del planeamiento estratégico sobre la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) sede Huacho, a fin de establecerse y conocerse el grado de relación existente entre ambas variables.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Ante la creciente digitalización acelerada, la alta competitividad en los mercados, más la exigencia de servicios personalizados, las entidades de hoy en día, requieren de un proceso estratégico donde cada decisión esté planificada en base a los objetivos organizacionales, así como en las necesidades y expectativas de los clientes. Este proceso conlleva al planeamiento estratégico, abordar la formulación y ejecución de estrategias dentro del entorno interno, a fin de implementarla por medio de un enfoque centrado en la situación, el desempeño y el cambio organizacional (Chiavenato, 2017). Por su parte, la satisfacción de los clientes involucra aquel resultado de una comparativa entre el rendimiento percibido de los bienes y las expectativas previas al consumo o la adquisición (Oliver, 1980).

A nivel internacional, existe una creciente necesidad de incorporar nuevas estrategias de mejora organizacional, tal y como comprenden aquellas enfocadas a fusionar lo físico y lo digital. Un estudio reciente del IDC White Paper, explica cómo diversas entidades que adoptan estas estrategias, vienen obteniendo mayor éxito que aquellas con actividades menos maduras; al potencializar una incorporación de datos con alta calidad y evidenciar al 98%, una excelente comprensión del recorrido del cliente (Vox Creative, 2024). En el Reino Unido, por ejemplo, Chase UK alcanzó un 81% en la última encuesta de Ipsos, destacando entre HSBC con 57% y RBS con 46%, al abordar un enfoque más digital que supera a los tradicionales en satisfacción y recomendación de los clientes (Financial Times, 2025).

En América Latina, una investigación de Ipsos reveló algunas de las preferencias de los clientes latinoamericanos, entre los cuales se obtuvo un 94% y 97% que prefieren el servicio digital bancario sobre el servicio tradicional, un 73% que valora la asesoría financiera, un 84%

que busca educación financiera, y un 66% que requiere de recomendaciones de inversión (Rey, 2024). En este sentido, resulta clave entender cómo los clientes llegan a valorar y apreciar más las estrategias abordadas en el sector, si estas se enfocan en sus necesidades y preferencias. Según un estudio en línea, muchas entidades bancarias no vienen adoptando correctamente sus estrategias, como aquellas de comunicación, al punto que solo un 28% de clientes de esta región está satisfecho con el servicio bancario ofrecido (Statista, 2024).

En Perú, algunas bancas financieras vienen apostando por un planeamiento estratégico centrado en la experiencia, como en el caso de Interbank, que implementó un espacio innovador denominado *Interbank Explora*, con la cual no solo se incrementó los niveles de satisfacción a un 84% en solo dos meses, sino también que se facilitó un incremento de ventas, hasta un 138% en ingresos no financieros (IDEO, s.f.). Complementariamente, se tiene la reciente adopción del servicio *Yape*, como una propuesta digital más inclusiva y con capacidad de adaptación al cambiante panorama financiero del país, albergando a la fecha, más de 17 millones de usuarios (Gestión, 2025). Sin embargo, pese a estos nuevos avances, aún prevalece un público peruano que se mantiene reacio con estas entidades, reuniéndose consigo, un 75% y 80% de la población que no tiene cuenta bancaria y/o presencia financiera en general; conllevándoles, por ejemplo, a guardar su dinero en casa, antes que confiárselo a alguno de estos servicios (IDEO, s.f.).

En la ciudad de Huacho, una de las entidades bancarias con amplia visibilidad y alcance, es la sede del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), sobre la cual se vienen observando unos resultados desfavorables en la percepción de los mismos clientes. Esto permite revelar una posible brecha entre la formulación del planeamiento estratégico y la experiencia real de los usuarios, evidenciándose consigo, unos análisis estratégicos insuficientes, una formulación estratégica poco clara, una implementación relativamente ineficiente, una débil evaluación y control, junto a una escasa innovación estratégica. Estas limitaciones se materializan por medio de una baja actualización en servicios digitales, reclamos recurrentes de clientes, tiempos de

espera elevados, así como una incoherencia entre lo publicitado y lo realmente ofrecido. Por otro lado, se evidencia también, un rendimiento desfavorable percibido, una desconsideración con las expectativas, más unos bajos niveles de satisfacción que atentan contra la lealtad.

Ante este panorama, se presenta esta investigación con oportunidad de determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes, dentro del entorno del Banco Interamericano de Finanzas, sede Huacho; cuya virtud se centra principalmente en la formulación de propuestas efectivas que permitan evitar la problemática abordada. De esta manera, no solo se pretende aumentar el nivel de satisfacción sobre los clientes, sino también fortalecer la planificación estratégica, que permitirá la optimización del análisis estratégico, el rediseño de la formulación estratégica, la mejora de la implementación, la aplicación continua del control estratégico, así como el impulso de mayores innovaciones estratégicas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera influye el planeamiento estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera influye el análisis estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?
- ¿De qué manera influye la formulación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?
- ¿De qué manera influye la implementación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?
- ¿De qué manera influye la evaluación y control estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?

- ¿De qué manera influye la innovación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar de qué manera influye el planeamiento estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer de qué manera influye el análisis estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- Establecer de qué manera influye la formulación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- Establecer de qué manera influye la implementación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- Establecer de qué manera influye la evaluación y control estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- Establecer de qué manera influye la innovación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Implicancia teórica

Esta investigación aborda conocimientos científicos existentes sobre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes, al punto de entenderse aquellas prácticas sobre la gestión estratégica y la experiencia percibida en el entorno empresarial. Asimismo, se reúne suficiente contribución a las teorías del planeamiento estratégico, abordándose dimensiones

como el análisis, la formulación, implementación, evaluación e innovación estratégica. Por otra parte, se agrega contenido teórico y conceptual sobre la satisfacción de los clientes y sus dimensiones, entre los cuales se tiene al rendimiento percibido, las expectativas y los niveles mismos de satisfacción.

1.4.2 Implicancia práctica

La puesta en marcha de esta investigación permitió conocer cómo la implementación del planeamiento estratégico contribuye en la satisfacción de los clientes dentro de un entorno organizacional financiero. Estos resultados revelan suficientes insumos para la mejora de los procesos de atención, la reducción de los tiempos de espera, el incremento de eficiencia en los medios digitales, así como el fortalecimiento de la relación con el usuario. Cada uno de estos resultados sirven, además, a diversos entornos del sector bancario, como una propuesta de dirección a la parte directiva dentro de la labor de rediseño de políticas y programas con base en los clientes y la competitividad organizacional.

1.4.3 Conveniencia

La conveniencia de esta investigación partió de los desafíos actuales presentados en el Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, y la respuesta que se quiere abordar ante ellos con inmediatez y eficiencia, por medio de propuestas de mejora que no solo beneficiarán a la entidad señalada, sino que también servirán de apoyo al sector en general. Asimismo, fue conveniente porque involucra una contribución literaria en el ámbito empresarial, relacionado con el planeamiento estratégico dentro de un contexto financiero, y la satisfacción del cliente percibido sobre la calidad del servicio presentado

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación temporal

Se efectuó el estudio dentro del año 2025.

1.5.2 Delimitación espacial

Se ha estudiado dentro de las oficinas del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) con sede ubicado dentro de la ciudad de Huacho.

1.5.3 Delimitación social

Se delimitó estudiar a una parte significativa de los trabajadores de BanBif, así como a usuarios frecuentes, de forma que se reunieron datos oportunos para conocer el estado del planeamiento estratégico y el nivel de satisfacción de los clientes.

1.6 Viabilidad del estudio

Esta investigación fue viable en vista que se contó con el apoyo de los usuarios y los trabajadores del banco BanBif en la realización de las encuestas como técnicas de información. Asimismo, porque se adoptaron recursos técnicos y metodológicos para materializar el análisis, a la vez que medios de medición validados en investigaciones estadísticas. Por último, se logró comprender la viabilidad del estudio, en vista que se siguió exitosamente el cronograma fijado, así como el presupuesto planteado, los cuales se ajustaron a las necesidades y capacidades del mismo autor.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Estudios internacionales

García-Álava y Zambrano-Mendoza (2025) se enfocaron en determinar el impacto del clima organizacional sobre el nivel de satisfacción de los clientes de una entidad financiera; por medio de un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, en el que se aplicó una encuesta como instrumento de estudio a una población y muestra de 30 representantes y 80 usuarios. Los resultados revelaron que el 50% de los representantes, entre colaboradores y directivos, mantenían buena cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación; a la par que el 50% de usuarios, entre socios y clientes, estaban satisfechos con los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía brindada. De esta forma se concluyó que existe correlación directa entre el clima organizacional y la satisfacción de los clientes, con valor de Pearson de 0.037 y una sig. de 0.876.

Barrero-Vera y Cedeño-Zambrano (2023) se centraron en analizar la incidencia de la calidad del servicio sobre la satisfacción de los clientes de una agencia bancaria; mediante un estudio descriptivo, diseño no experimental y enfoque cuantitativo, en el que se aplicó como instrumento el modelo SERVICE PERFORMANCE en una población y muestra de 300 clientes. Los resultados indicaron que la calidad del servicio, evaluada por las dimensiones fiabilidad, aspectos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, resultó como alta; a la vez que la satisfacción fue calificada también como alta. De esta manera se concluye que una alta percepción de calidad del servicio en los clientes influye sobre el nivel de satisfacción con el servicio recibido, es decir, en la seguridad, fiabilidad y la tangibilidad de la agencia.

Camacho (2023) se enfocó en determinar la incidencia de la gestión de calidad sobre la satisfacción de los clientes de una empresa importadora; por medio de un estudio descriptivo correlacional, en el que se aplicó como instrumentos de estudio, una encuesta a una muestra de 65 clientes de una población total de 189 personas, junto a una entrevista a 4 trabajadores. Los resultados revelaron que para el 49.23% de clientes el servicio brindado resultaba malo, aunque el 32.3% indicaba que era bueno, estando la mayoría inconforme con los tiempos de entrega y reparación, los repuestos utilizados, la garantía, la experiencia y la recomendación del servicio ofrecido; este panorama resultó similar en los trabajadores, con discrepancias en la gestión de los servicios prestados. De este modo se concluyó que la incidencia era amplia y clara, al centrarse la gestión de calidad en la satisfacción de los clientes.

Silva y Cabrera (2023) se centraron en analizar la incidencia de la falta de planeamiento estratégica sobre la gestión administrativa de una institución universitaria, específicamente en una de sus unidades; por medio de un estudio tipo descriptivo, cuantitativo, exploratorio y explicativo, en el que se aplicó una encuesta como instrumento a una población y muestra de 48 docentes universitarios. Los resultados indicaron que, para la mayoría de estos docentes, la gestión administrativa resultó regular, en sus dimensiones, planeación (70%), organización (77.5%), y dirección (80%). De esta manera se concluyó que existe incidencia significativa entre el planeamiento estratégico y la gestión administrativa, al evidenciarse un valor $p=0.000$ y una correlación de 0.786.

Reyes-Zavala y Veliz-Valencia (2021) se enfocaron en determinar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de una empresa pública de agua potable; a través de un estudio descriptivo, de enfoque cuantitativo y no experimental, en el que se aplicó la técnica SERVQUAL a una muestra de 236 usuarios de una población total de 606. Los resultados indicaron en su mayoría, una tendencia de satisfacción con aspectos de calidad del servicio, un apoyo de 67% con la visión, un 51% con la imagen y actitud del empleado,

un 50% con el cumplimiento de horarios, un 43% con la atención personalizada y el tiempo de espera, un 33% con la solución de quejas y reclamos, un 61% con el vocabulario empleado, un 37% con las instalaciones y un 17% con los equipos. De esta manera se concluye en una incidencia positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes.

2.1.2 Estudios nacionales

Rivero (2023) se centró en demostrar la relación existente entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de una agencia bancaria; por medio de un estudio correlacional, de diseño no experimental – transversal, en el que se aplicó una encuesta como instrumento de estudio dirigido a una muestra de 72 clientes de una población total de 4020. Los resultados indicaron que la calidad de servicio resultaba ser bueno, al estarse de acuerdo en su mayoría con las dimensiones, elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; perspectiva similar con la satisfacción del servicio, estándose satisfecho con el valor percibido, las expectativas, la confianza y la calidad funcional. De esta manera se concluyó que existe una relación directa entre la calidad de servicio y la satisfacción de los clientes, con un valor de significancia de 0.040 y un coeficiente de correlación de 0.677.

Caballero y Ventura (2022) se enfocó en determinar la asociación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes de una entidad bancaria; mediante un estudio básico, correlacional de diseño no experimental transversal, en el que se aplicó una encuesta dirigida a una muestra de 70 clientes de una población total de 85. Los resultados revelaron un 81.4% de nivel de calidad de servicio regular, al igual que en elementos tangibles (75.7%), fiabilidad (73.9%), y capacidad de respuesta (61.4%); mientras que los niveles de satisfacción de cliente resultaron ser positivos con un 84.3% de satisfacción general, un 85.7% con la comunicación, un 64.3% con la individualidad, y un 100% con la competencia. De esta manera se concluyó que existe una relación positiva y media entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes, con un valor $p=0.004$ y un coeficiente Rho de 0.343.

Paiva y Tomanguillo (2022) se centraron en determinar la influencia del planeamiento estratégico sobre la gestión comercial de una empresa importadora; por medio de un estudio aplicado de diseño pre-experimental, en el que se aplicaron dos instrumentos de estudio, una encuesta dirigida a una muestra de 68 clientes de una población de xxx, y una entrevista a 8 trabajadores. Los resultados indicaron que, con la aplicación de un modelo de planeamiento estratégico, se obtiene mejoras sobre la gestión comercial que permiten un aumento del nivel satisfacción de los clientes, con un 9% de incremento en relación a la atención de imprevistos, un 10% respecto a los tiempos de atención, un 8% con el servicio y producto, y otro 8% en función a los precios. De este modo se concluyó que el planeamiento estratégico influye en la gestión comercial, al punto de generar un VAN de S/ 45,320.24 y una TIR de 29%.

Rosales (2022) se enfocó en determinar la asociación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes de una empresa de seguridad; mediante un estudio aplicado, correlacional de diseño no experimental y enfoque cuantitativo, en el que se fijó una encuesta como instrumento de estudio para una población y muestra de 30 trabajadores. Los resultados revelaron que para el 53.3%, el planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente eran de nivel óptimo; al igual que en los niveles de maximización de calidad del producto y servicio (43.3%), valor de vida del cliente (56.7%) y generación de lealtad (43.3%). De esta forma se concluyó que existe asociación muy fuerte entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes, con un valor de Rho de Pearson de 0.900.

Molina (2021) se centró en determinar la asociación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes de una empresa de transporte privado; a través de un estudio básico, correlacional de diseño no experimental y enfoque cuantitativo transversal, en el que se aplicó una encuesta dirigida a una muestra de 80 clientes de una población total de 300. Los resultados indicaron, por un lado, que el planeamiento estratégico resultó de nivel alto con un 65%, ante un 32.5% que indicó que era de nivel medio; por otro lado, la satisfacción

del cliente se vio catalogada como nivel alto por un 72.5%, frente a un 35% que sugirió un nivel medio. De este modo se concluyó que la asociación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes es positiva y considerable, con un valor de correlación de 0.682 y una significancia de $p=0.000$ en Rho de Spearman.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Planeamiento estratégico

Proceso sistemático por el cual las empresas logran definir su dirección a largo plazo, establecer prioridades y asignar recursos para el logro de los objetivos. Este planeamiento está basado en un análisis interno y externo que permite la detección de fortalezas y debilidades, así como la anticipación efectiva de oportunidades y amenazas. Para ello, se requiere tanto de la elaboración de un documento formal como de la constitución de herramientas dinámicas que orienten la toma de decisiones, impulsen la coherencia empresarial y ayude alinear cada acción con la misión y visión organizacional (Sainz, 2017).

El planeamiento estratégico comprende un proceso metodológico y de gestión alineado a la articulación coherente de las actividades de una organización con el entorno donde opera. En este proceso se involucran diversas posturas, desde aspectos económicos, legales y sociales, hasta asuntos políticos, ambientales y tecnológicos, esto con el propósito de prever cambios y fortalecer la capacidad de adaptación. El núcleo del planeamiento estratégico está basado en la anticipación a escenarios futuros, así como en el diseño de planes que permitan tanto responder a conflictos actuales, como garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa a largo plazo (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Desde un enfoque tradicional, el planeamiento estratégico involucra la formulación de aquellas estrategias que cambian la razón y dirección de una organización, por medio de metas específicas, y en acompañamiento de políticas y planes de acción. Esta perspectiva ha sido de

gran apoyo para diversas empresas a lo largo de los últimos años, al permitir una fijación de indicadores de desempeño, sistemas de retroalimentación y otros mecanismos de control, con los cuales se logra la medición oportuna del progreso, a la vez que el corregimiento de posibles desviaciones presentadas durante el proceso. El éxito de este proceso está en función de aquella capacidad de interpretación de datos estratégicos, como de aquella destreza de proyección de próximas tendencias dentro del entorno (Ampuero, 1997).

Figura 1

Elementos centrales del proceso de planeamiento estratégico



Nota. Adaptado de Ampuero (1997).

El planeamiento estratégico puede definirse como un método direccional que incorpora el análisis de lo que acontece con las proyecciones a futuro del mercado deseado. Por medio de herramientas como el Balanced Scorecard o el análisis FODA, las empresas pueden adoptar una estructuración de informaciones relevantes a fin de dirigir el desarrollo de sus estrategias, las cuales ayudarán en su diversificación, crecimiento y especialización. Por lo tanto, gracias a

este método, una empresa puede optimizar su desempeño general en lugar de solo obtener una resolución de problemas aisladamente (Díaz, 2005).

Las organizaciones de hoy en día, requieren de estos planeamientos, ya que involucran un paso de la teoría a la práctica, es decir, que permiten la materialización de tareas concretas, con las cuales se aportan valor y se alcanzan los objetivos entre los involucrados. Sin embargo, esto conlleva muchas veces a conflictos y diferencias internas, por lo que no basta con formular grandes objetivos, sino que resulta necesario comprender una coordinación y trabajo en equipo entre los diversos departamentos, en compañía de un buen liderazgo junto a una comunicación interna efectiva, de manera que el desarrollo de lo programado no represente un plan estricto, sino un funcionamiento dinámico y participativo (Rodero, 2019).

El planeamiento estratégico, puede ser entendido como un medio técnico que permite la dirección y proyección exitosa de una empresa, a la vez que representa un proceso social y de construcción a futuro. En ese sentido, comprende la fomentación de un enfoque de mejora continua y aprendizaje organizacional que apueste por el involucramiento de colaboradores y líderes, al mismo tiempo que obligue a realizar revisiones periódicas sobre el desempeño y el entorno, al punto de promover una buena capacidad de respuesta y adaptabilidad ante cambios no previstos. Ello permite distinguir al planeamiento estratégico como una filosofía orientada a mantener la coherencia de las tareas con los objetivos, en consenso dinámico para el refuerzo del compromiso y la legitimación de las decisiones (Abascal, 2004).

A. Análisis estratégico

Estudios que se efectúan para comprender detalladamente sobre la situación actual de la empresa dentro del entorno, así como la capacidad que se tiene para competir y generar valor. Esto conlleva a la realización de evaluaciones sistemáticas de factores internos y externos con alta influencia sobre el alcance de los objetivos formulados, al punto que se logre sustentar la formulación de estrategias efectivas y realistas (Díaz, 2005).

Más allá de involucrar una recopilación de datos, los análisis estratégicos comprenden una interpretación crítica de ciertos aspectos organizacionales para anticipar escenarios y optar por decisiones lo suficientemente fundamentadas. Dentro del plano externo, estos análisis están en función de estudios de factores macroeconómicos, sociales, legales, políticos, ambientales y tecnológicos, así como de cuestiones más específicas como la competencia directa e indirecta, la dinámica del mercado, los proveedores y clientes, entre otros. Por otro lado, dentro del plano interno están los estudios que apuestan por examinar las capacidades, competencias, procesos, recursos y cultura organizacional, de forma que se aprovechen las fortalezas y se corrijan las debilidades (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La clave de efectuar análisis estratégicos radica en que otorgan un soporte empírico y objetivo para la formulación de planes. La falta de estos diagnósticos, permite que todas las estrategias corran el riesgo de ser intrascendentes e inalcanzables, al no tenerse un enfoque real de la empresa y sus capacidades dentro del entorno. Estos análisis deben ser repetidos de forma periódica al punto de detectarse el cambio y adaptarse proactivamente (Sainz, 2017).

Los análisis ayudan a las empresas en la priorización de problemas y oportunidades. En vista de que los recursos son limitados, la adopción de análisis estratégicos permite un apoyo para detectar donde y cuando resulta conveniente aportar esfuerzos, además de qué actividades o iniciativas se deben postergar o descartar. De este modo, se comprende a estos análisis como un medio que filtra y ordena informaciones a fin de orientar y asignar eficientemente aquellos recursos organizacionales (Abascal, 2004).

Si bien es cierto, los análisis estratégicos permiten divisar realidades y acontecimientos actuales dentro de la empresa y mercado, estos también conllevan a efectuar interpretaciones y prospectivos útiles para el desarrollo y eficiencia de las actividades. Esto permite la realización de proyecciones que ayudan a distinguir la evolución de las tendencias, así como la forma en que estas podrían alterar a la empresa. Por medio de esta perspectiva prospectiva, las empresas

adoptan los análisis estratégicos como una herramienta de anticipación, que ayuda a reforzar la capacidad empresarial con el objetivo de responder ágilmente a cualquier cambio repentino o disruptivo (Fernández, 2004).

El análisis estratégico además de comprender un instrumento técnico, involucra un eje colaborativo. Para su desarrollo se requiere del involucramiento de diversas áreas de la empresa y, en ocasiones, a agentes externos como consultores que aporten una noción imparcial. Esta atmósfera diversa, permite que los análisis se vean enriquecidas, minimizándose los sesgos y fortaleciéndose el compromiso con las estrategias que se formulen después. Por ello, se explica que este análisis permite un inicio estratégico dentro del planeamiento, al involucrar una serie de observaciones, traducidas en conocimientos accionables (Tarzijan, 2023).

Análisis interno. Estudio exhaustivo que se realizan sobre los recursos, competencias y capacidades de una empresa, con el propósito de establecer sus puntos fuertes y débiles frente a los objetivos trazados. Esto requiere que se examine sistemáticamente ciertos puntos internos como el factor humano, el proceso interno, la estructura organizacional, la tecnología añadida, el posicionamiento actual y la salud financiera. Además de concentrar una evaluación de estos componentes, se enfoca en establecer relaciones entre ellos, al punto de identificarse una serie de ventajas competitivas, así como obstrucciones críticas que limitan el desarrollo y aplicación de la estrategia. En este proceso se emplean herramientas como el benchmarking, el análisis de recursos o la cadena de valor que permiten conocer lo que se tiene y cómo emplearlo de forma efectiva (Fernández, 2004).

Análisis externo. Estudios enfocados a divisar el entorno en el que una empresa opera, descomponiendo factores macro y microambientales que logran impactar, ya sea de positiva o negativamente, sobre el rendimiento. A nivel macroambiental, se emplean mecanismos como el análisis PESTEL, que ayuda a entender los nuevos modelos políticos, tecnológicos, sociales, económico, legales y ecológicas que podrían generar amenazas u oportunidades. Por otro lado,

a nivel microambiental, existen tendencias como las fuerzas de Porter que ayudan a analizar la intensidad de la competencia, el carácter del contexto, las amenazas de productos sustitutos, el poder de la negociación o los obstáculos de entrada, a fin de buscar la anticipación de cambios, detectar nuevos patrones y entender la dinámica del mercado (Fernández, 2004).

Diagnóstico estratégico. Síntesis obtenida de la información integrada a partir de los análisis internos y externos, a fin de obtener un panorama holístico y fundamentado de lo que acontece y lo que podría fortalecerse en una empresa. Por medio de una identificación de las interacciones críticas entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se establece la viabilidad de distintas opciones estratégicas y se priorizan aquellas con mayor posibilidad tanto de optimización de ventajas competitivas como de mitigación de riesgos. Este diagnóstico suele materializarse a través de matrices como FODA o CAME, que describen la realidad actual, a la vez que proyectan escenarios posibles; aunque su fuerza verdadera se centra en las interpretaciones analíticas que ayudan a reunir datos, para luego ser convertidas en una toma de decisiones con coherencia y sostenibilidad (Chiavenato & Sapiro, 2017).

B. Formulación estratégica

Una vez analizado la situación organizacional de manera interna y externa, se procede a definirse las estrategias que alinean el trabajo y direccionan hacia el alcance de los objetivos. Esto permite distinguir a la formulación estratégica como aquel proceso que transforma toda información reunida en el análisis situacional, en pautas y actividades específicas. En esta fase de establecen las prioridades, se determinan las metas concretas y se escogen los caminos que ayudan en el cierre de la brecha entre lo conocido y lo deseado (Ampuero, 1997).

El desarrollo de la estrategia más que aportar únicamente la generación de ideas, ayuda a que estas sean sometidas a un estudio detallado donde se asegure su coherencia, viabilidad y correspondencia con la dirección y proyección de la empresa. Para este desarrollo, se reúnen análisis sobre la competencia, los recursos disponibles, la cultura organizacional y los posibles

obstáculos del mercado. No obstante, también permite el análisis de distintas estrategias, como de diferenciación, de crecimiento, liderazgo en costo, inducción de mercado o diversificación, de forma que se realizan comparaciones tanto de sus beneficios como de sus riesgos, previo a la toma de decisión final (Chiavenato & Sapiro, 2017).

La formulación estratégica conlleva por otro lado, a la definición del posicionamiento que toda empresa busca acaparar dentro de su entorno o sector. Para ello, se necesita entender a profundidad sobre cada necesidad y expectativa del cliente, capacidad de la competencia y el entorno y sus tendencias. Por medio de un buen diseño estratégico, se puede anticipar aquellos posibles cambios, al mismo tiempo que se logre la determinación de medidas para la reducción de amenazas y el aprovechamiento de oportunidades. Esta fase permite, por lo tanto, una unión y mixtura de los análisis técnicos y las previsiones, acompañados por la creatividad y carácter crítico de la organización (Fernández, 2004).

En la práctica, la presentación de las estrategias se ve abordada por una serie de matrices o documentos que alinean las actividades con los objetivos, entre ellas se tiene la matriz FODA, la matriz BCG, la matriz Ansoff o la matriz de perfil competitivo. La adopción de estos medios permite tener una visualización general y específica de cada alternativa, al punto de priorizar y estimar cuáles de ellas deben ser ejecutadas a corto, mediano y largo plazo. Estas herramientas, además, permiten la vinculación de las estrategias generales con proyectos, programaciones y políticas concretas para un mejor post-desarrollo (Sainz, 2017).

La planeación estratégica requiere al menos de dos componentes fundamentales, como resulta la coherencia interna y la coherencia externa. La primera permite que toda estrategia seleccionada mantenga compatibilidad con las demás, a la vez que se encuentre alineada con los objetivos y valores de la empresa. Mientras que la segunda coherencia, ayuda a que todas las estrategias formuladas presenten una respuesta adecuada dentro del entorno, a la par que sean percibidas como pertinentes y legítimas por los agentes interesados. Toda estrategia que

no cumpla con esta doble coherencia, se verá acompañada por una ejecución con resistencias internas e incluso con un fracaso notorio ante una ausencia de importancia dentro del entorno comercial (Tarzijan, 2023).

Se puede entender a la formulación estratégica como aquella práctica que combina las perspectivas futuras con la realidad que acontece una empresa. De forma que, no solo involucra proyecciones ideales, sino que se concentra en alcanzar un equilibrio entre lo que se requiere o desea y lo que es posible, adaptándose así, cada aspiración a la condición real de la empresa y el mercado. Esta actividad no es autónoma o unilateral, ya que depende de otras fases para garantizar el éxito de la organización, sin embargo, sí determina las bases para que el proceso de desarrollo resulte efectivo, al punto de minimizar improvisaciones y aumentar la capacidad de respuesta ante cambios no previstos (Abascal, 2004).

Misión y visión. La misión, entendida como aquella declaración del propósito de una empresa, refiere a una base de decisiones dinámica que direcciona la designación de recursos y la priorización de tareas diarias. Esta no solo responde al qué hacer de una empresa, ya que se encarga de delimitar aquello que se decida no hacer, marcándose consigo, una labor crucial que previene la dispersión de esfuerzos. Por su parte, la visión hace referencia aquella meta no estática o final de la empresa, representando un vector direccional que determina hacia donde se debe seguir con aspiración y flexibilidad. Por lo que el establecimiento de una visión implica una descripción del estado futuro concreto que se espera llegar, mientras se inspiran tomas de decisiones estratégicas con consistencia, aun cuando el entorno evoluciona impredeciblemente (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Valores estratégicos. Principios rectores de la conducta de una empresa y que funcionan como mecanismos de alineación estratégica. Estos valores no solo abordan un punto ético de la empresa y su desempeño, ya que involucran todo un sistema interno de dirección cada vez que las normativas y procedimientos no cubren acontecimientos imprevistos. Además, sirven

como códigos de decisión, al tener influencia sobre la velocidad y coherencia de las respuestas ante crisis o cambios bruscos en el entorno, externo e internos. Por lo general, estos suelen ser considerados como activos intangibles y diferenciados de una empresa, al permitir una gestión con coherencia y autenticidad, asegurando confianza en las partes interesadas, entre inversores, proveedores, clientes y aliados estratégicos (Ampuero, 1997).

Objetivos estratégicos. Metas cuantificables y temporales, que permiten sincronizar los tiempos internos de una empresa con las opciones de oportunidad externas. Esto explica como los objetivos involucran la adopción de métricas internas de desempeño, así como indicadores de cambio y mejora sobre el entorno, de manera que su alcance coincida con un suceso clave dentro del sector o el mercado en general. Estos tipos de objetivos se diseñan mediante niveles escalonados de ambición, abordando desde mínimos aceptables, hasta óptimos y disruptivos, al grado que se permita su adaptación sin tener que desarticularse la planeación en contextos de incertidumbre. Por lo tanto, los objetivos estratégicos abordan unos instrumentos o medios de orquestación analítica que facilitan a la entidad, la coordinación entre capacidades, recursos y tiempos (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Estrategias competitivas. Configuraciones adaptativas que permiten una mejora en las respuestas de la empresa hacia los pequeños cambios del mercado previo a una consolidación de tendencias. Entre las más conocidas se tienen las de liderazgo en costos, de diferenciación o de enfoque, sirviendo como ajustes continuos que ayudan a lograr una ventaja competitiva y desarrollar capacidad para anticipar y reconfigurar el funcionamiento actual. Estas estrategias comprenden también ecosistemas de colaboración y competencia simultáneas, donde no solo se aborda un enfrentamiento directo con la competencia, sino que ocasionalmente se cogenera un valor compartido, esto con el propósito de amplificar el mercado y redefinir unos estándares favorables que favorezcan a ambas estrategias, además de justificar cuándo competir y cuándo cooperar (Ampuero, 1997).

C. Implementación estratégica

Proceso en el que las ideas, objetivos y estrategias formuladas dentro del planeamiento estratégico se implementan por medio de prácticas específicas dentro de la empresa. Luego que en la formulación estratégica se definieron los términos generales y aquello que se quiere lograr, la implementación permite la materialización de los mismos, ya sea en proyectos, actividades, procesos o políticas operativas. Para ello se requiere de una minuciosa asignación de recursos, designación de funciones y coordinaciones entre departamentos, al fin de garantizar que toda la empresa está contribuyendo coherentemente al alcance de los objetivos (Sainz, 2017).

La implementación de las estrategias conlleva a traducir la visión y los objetivos a largo plazo en actividades operativas y tácticas de corto y mediano plazo, entre las cuales se tienen a la programación de tareas, la contratación o reubicación de trabajadores, la asignación de lo presupuestado, la incorporación de tecnologías, entre otros procesos que impulsen el desarrollo de lo planeado. Asimismo, se tiene el establecimiento de indicadores de gestión, con los cuales se mide el avance desde un punto de vista más objetivo, al punto que se logre la identificación de desviaciones y su respectivo corregimiento a tiempo (Chiavenato & Sapiro, 2017).

El desarrollo de la estrategia va más allá de la implementación mecánica de un plan, ya que incorpora otros elementos fundamentales como la cultura organizacional, el liderazgo y la comunicación interna oportuna en función a lo planeado. Sin embargo, esta ejecución puede verse afectada por una serie de obstáculos como la resistencia al cambio, la falta de compromiso en el personal o las barreras burocráticas, por lo que es necesario que se formulen algunas vías de mejora como proyectos de capacitación, motivación y gestión del cambio. Esto requiere que los líderes de la empresa aborden funciones de guías y facilitadores, al punto de compartirse el sentido y la razón de la estrategia a cada uno de los departamentos (Rodero, 2019).

Para una implementación exitosa de la estrategia se requiere también de ciertos factores internos relevantes como el nivel de sincronización entre los distintos niveles de la empresa,

de tal forma que cada puesto y personal entienda el funcionamiento de las tareas concretas y cómo éstas van a repercutir sobre el objetivo principal, sin tener que llegar a duplicidades de esfuerzos u otras distracciones como resultan los conflictos de prioridades. Esto exige, por lo tanto, la adopción de una estructura clara de dirección, mecanismos enfocados en coordinación interdepartamentales, junto a flujos de comunicación asertiva (Tarzijan, 2023).

La ejecución estratégica requiere por otro lado, de una capacidad flexible de la empresa a fin de que esta pueda adaptarse a cada circunstancia que aparezca dentro de su entorno. Pese a que esta ejecución parte de un planeamiento a detalle, el entorno puede verse afectado por una serie de acontecimientos no previstos, y en muchos casos, difíciles de adaptarse, ya sea de índole social, económico o tecnológico, obligando a la empresa optar por nuevos ajustes dentro de esta ejecución. La capacidad de flexibilidad, permite a las empresas mantener segura esta estrategia con relevancia y efectividad, aún ante situaciones no esperadas, al punto que el nivel de coherencia de trabajo no se aleje con el objetivo central (Ampuero, 1997).

Otro punto a considerarse dentro de esta implementación de estrategia, comprenden las observaciones y evaluaciones continuas que se requieren dentro de esta etapa, ya sea por medio de reportes de rendimiento, auditorías internas o reuniones de ajustes. Y es que, por medio de este monitoreo, la empresa puede reunir información clave sobre el nivel de avance, así como una retroalimentación de la efectividad de las actividades ejecutadas. Además, los seguimientos no solo permiten identificar problemas, también se enfocan en resaltar buenas prácticas, como oportunidades de mejora para ser añadidas en la estrategia central (Blanco, 2015).

En un entorno financiero, la implementación estratégica pretende conectar lo planeado con los recursos disponibles. Aunque parezca un desafío de ejecución, también comprende uno de gestión, al exigir poner en práctica eficazmente la estrategia formulada, con una suma de capacidades, disciplina operativa y mecanismos de mejora como planes comerciales o planes de inclusión financiera (Castelló, 2022).

Planes comerciales. Mecanismos de dirección empresarial que abordan el logro de ventas deseadas, así como la generación de valores que ayuden integrar la inteligencia del mercado, el manejo de las relaciones duraderas entre clientes y aliados, junto a la innovación entre las propuestas de valor. Estos planes incluyen medios de aprendizaje adaptativo, al punto que el mismo desarrollo del plan alimenta su optimización, mientras se ajustan canales, precios y técnicas de segmentación de acuerdo a datos actuales. El diseño de los planes comerciales se centra en abordar escenarios probabilísticos para la reorientación de recursos comerciales hacia nuevos mercados, antes de ser detectados por la competencia (Castelló, 2022).

Planes de inclusión financiera. Acciones estratégicas encargadas de la expansión de la base de clientes y del fortalecimiento de ecosistemas económicos que, en un futuro, aumenten la demanda de productos o servicios de una empresa. Ocasionalmente, estos planes llegan a ser percibidos como pautas de responsabilidad social, aunque también como inversiones de imagen y estructura que amplían mercados y generan fidelizaciones en entornos desatendidos de forma tradicional. Asimismo, comprenden prácticas de alianzas con gobiernos locales, instituciones educativas o Fintech, con el objetivo de acelerar el uso de servicios financieros y tecnológicos, mientras se facilita que estos entornos resulten ser medios de desarrollo y expansión comercial (Castelló, 2022).

Metas de sostenibilidad. Refieren a las metas de tipo ambiental o de responsabilidad social, alineadas con un fin más humanizado dentro de las empresas. Ello permite distinguir a estas metas como vectores de resiliencia estratégica que respaldan a la empresa ante problemas de imagen, suministro y riesgos regulatorios. Estos objetivos permiten que las empresas puedan mejorar social y ambientalmente, a la vez que van fortaleciendo su red de valor, en compañía de sus propios clientes, proveedores y comunidades. Para ello, resulta necesario la integración directa de indicadores de sostenibilidad sobre los criterios de competitividad y desempeño, al

punto que tanto el crecimiento organizacional como los efectos positivos resulten componentes interdependientes en lugar de paralelos (Castelló, 2022).

Gestión de recursos. Ingeniería de la capacidad empresarial, encargada de la asignación presupuestaria y el control operativo, con el propósito de maximizar la eficiencia y de generar recursos opcionales que permitan responder con rapidez a nuevos escenarios, sean estos crisis u oportunidades. La gestión estratégica de recursos humanos, financieros o tecnológicos, se ve apoyada en la resiliencia empresarial, sugiriendo que una parte de estos recursos debe estar en preparación deliberada para ser reajustada hacia programaciones emergentes, sin afectarse las operaciones críticas (Blanco, 2015).

Gestión del cambio. Mecanismo centrado en la minimización de resistencias internas y la renovación cultural continua de una empresa. Este cambio no representa una fase episódica, sino una nueva visión más profunda, con la cual se ejecuta una ventaja específica con éxito, y se construye una estructura adaptativa que permitirá a los talentos apostar por una evolución natural del negocio. Para ello, se requiere de unos sistemas de comunicación con los cuales se sustenten los motivos del cambio, además de integrarse retroalimentaciones en tiempo real, y se impulse la co-generación de soluciones con el mismo personal. Mediante estas actividades, una empresa puede mejorar su velocidad de adaptación e impulsar sus niveles de compromiso, en base al crecimiento y permanencia en el mercado (Blanco, 2015).

Liderazgo transformacional. Estilo de liderazgo basado en motivar, inspirar y rediseñar la realidad percibida por la empresa. Mientras otros estilos de liderazgos buscan alinear a los talentos con una visión u objetivo, el liderazgo transformacional se encarga de reconfigurar los modelos mentales y las narrativas internas, a fin de que cada práctica estratégica parezca no solo necesaria, sino también, natural e inevitable. Un entorno bajo este liderazgo se caracteriza por su innovación y experimentaciones seguras, de manera que los errores o fracasos surgidos son abordados como pasos críticos y no como limitantes en el aprendizaje empresarial. Este

liderazgo avanzado actúa como catalizador de cambios profundos, que incluye altos niveles de inteligencia contextual, permitiendo ajustes del estilo y las prioridades de acuerdo al nivel de volatilidad del entorno y la madurez de la empresa (Martínez, 2004).

D. Evaluación y control estratégico

Una vez implementada la estrategia, es necesario corroborarse si ésta se encuentra bien formulada y ejecutada para producirse los resultados esperados o, en caso contrario, adaptarse nuevas configuraciones necesarias. Esta evaluación estratégica permite no solo la medición del alcance de los objetivos, ya que también se encarga de estudiar la pertinencia de la estrategia ante cambios externos e internos. Efectuar estas evaluaciones permite garantizar que ninguna de las prácticas implementadas se desvíe de la dirección formulada, comprendiendo un sistema de control oportuno para el compromiso de la misión y visión empresarial (Sainz, 2017).

La incorporación de controles dentro del planeamiento estratégico aborda un método de retroalimentación. Los datos reunidos por medio de estas actividades de evaluación ayudan a conocer posibles desviaciones y sus orígenes, conduciendo así, a una toma de decisiones con efectividad para corregir o prevenir, según corresponda. Entre las decisiones más comunes que se ejecutan tras estos controles, están las reasignaciones de recursos, los ajustes de metas, las redefiniciones de procesos, y hasta el replanteamiento de toda la estrategia. Con este feedback, las empresas pueden aprender de sus experiencias y fortalecer aquella capacidad de adaptación (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En la práctica, es muy frecuente que se emplean indicadores de desempeño (KPIs) con los cuales se evalúen el avance con el resultado final, e indicar que tanto existe alineación con los objetivos estratégicos, para posteriormente aplicar mejoras o correcciones. Asimismo, se realizan combinaciones con otras técnicas de monitoreo y revisiones formales dentro de plazos predeterminados. Entre ellos, está la supervisión continua que permite la detección temprana de desviaciones o riesgos, y la revisión programada que apuntan a un estudio más estructurado

y profundo. El balance entre estos dos mecanismos de control, permite no solo asegurar una vigilancia de desarrollo diario del planeamiento estratégico, sino que también conlleva a velar por la coherencia de la estrategia (Rodero, 2019).

Las evaluaciones estratégicas comprenden también unos estudios sobre el entorno, en vista que una estrategia que resultó exitosa dentro de un entorno inicial puede volverse obsoleta ante cambios sobre las condiciones externas, como ocurren con las regulaciones o la tecnología. Esto, por lo tanto, no solo exige que se evalúen los resultados del planeamiento, sino también de contrastar lo obtenido con otros nuevos contextos, al punto de generar un sistema de alerta temprana e ideal ante escenarios que afecten la competitividad (Blanco, 2015).

Al igual que las otras fases del planeamiento, el control y evaluación estratégica exige de una participación integral de diferentes agentes involucrados, en donde se aporte una serie de conocimientos y hallazgos entre los diversos niveles jerárquicos. Si bien es cierto, esta tarea está a cargo de la alta dirección, al abordar la reunión de datos, seguimientos e incorporación de corregimientos; se requiere de un apoyo participativo de todo el personal y mandos medios. Esta perspectiva permite que la empresa pueda adoptar tanto decisiones efectivas de dirección, como de operación, fortaleciendo el desempeño y compromiso con la estrategia (Díaz, 2005).

El planeamiento estratégico no debe verse finalizado con la implementación establecida de la estrategia, ya que se requiere de una evaluación posterior a ella, como una fase flexible y no tanto como un proceso rígido. La inflexibilidad de un sistema de control podría aportar una serie de obstáculos sobre el planeamiento, al inhibirse la innovación y limitarse la capacidad de respuesta. De este modo, diversas empresas vienen adoptando mecanismos, antes, durante y después de la aplicación de la estrategia, combinando disciplina en los seguimientos con una predisposición a mejoras sobre la estrategia cada vez que se requiera, al punto de mantener una continua alineación con la misión y objetivo central (Castelló, 2022).

KPIs de gestión estratégica. Indicadores numéricos y anticipativos que permiten a las empresas una identificación de tendencias o desviaciones antes de que estas influyan de manera crítica en los resultados. El diseño de estos KPIs se orienta en la medición de los rendimientos pasados, así como en la predicción del rendimiento futuro, actuando como variables líderes del entorno empresarial. Por ello, su selección está en base de la relevancia para los objetivos, y en la capacidad para revelar ajustes estructurales en el entorno, la tecnología o en la conducta del cliente. En ocasiones, la medición de estos KPIs requiere de la integración de datos dispersos o cualitativos que posibiliten la captura de componentes intangibles como la adaptabilidad, la innovación o la imagen organizacional (Castelló, 2022).

Auditorías internas. Procesos de monitoreo y de aprendizaje estratégico que ayudan a garantizar tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento con los objetivos. Se encargan de revisar la pertinencia de los procedimientos establecidos con la dinámica actual del entorno, más allá de limitarse en controles del nivel de alineación con estos procesos. Estas auditorías analizan la congruencia entre la estructura operativa y la guía estratégica, de forma que se identifican redundancias, cuellos de botellas u oportunidades de sinergia para la adquisición de próximas ventajas competitivas. Al involucrar interacciones con más de un nivel de la empresa, estas auditorías funcionan como medios de captura de conocimientos tácitos, hasta descubrirse actividades informales que generan valor y que deberían sistematizarse (Castelló, 2022).

Control de riesgos estratégicos. Evaluación que gestiona la volatilidad como potencial de ventaja competitiva, al ayudar en la identificación y mitigación de las amenazas. Asimismo, permite conocer y clasificar riesgos que no deben ser eliminados, para ser aceptados e incluso aprovechados en caso de tenerse mayor capacidad de respuesta rápida que la competencia. Este control aborda el mapeo de vulnerabilidades no evidentes, como la obsolescencia tecnológica, la dependencia excesiva de uno o más proveedores estratégicos, o los reajustes de normativas incipientes, con el propósito de elaborar respuestas proactivas antes de ser convertidas en crisis.

Esto exige un sistema de monitoreo constante y una toma de decisiones más rigurosa, de forma que exista un equilibrio entre el cuidado y la exploración de oportunidades que derivan de la incertidumbre (Blanco, 2015).

Mejora continua. Enfoque de renovación empresarial asociada con metodologías como el Six Sigma o Kaizen, que permiten evitar la obsolescencia competitiva. Además de optimizar procesos existentes, la mejora continua se encarga de cuestionar temporalmente la validez de los supuestos sobre los que se fundamentan las estrategias. Esto conlleva a que las empresas puedan impulsar una cultura de experimentación ajustada, donde el más mínimo cambio sea probado y evaluado antes de una ejecución a mayor escala, consignándose así, un aprendizaje de costo optimizado. Por lo tanto, la mejora continua comprende un proceso de aprendizaje y retroalimentación, en el que todas las interacciones buscan reunir de forma cíclica, eficiencia operativa, a la vez que adaptabilidad y relevancia (Chiavenato & Sapiro, 2017).

E. Innovación estratégica

Capacidad de una empresa que permite el desarrollo e implementación de cambios de mejoras disruptivas o transformadoras en función al proceso, producto, servicio o la dirección en general, a fin de reunir ventajas competitivas sostenibles. Esta innovación no solo pretende la incorporación de nuevas ideas creativas, al centrarse en la integración de las mismas con la visión y objetivos de la empresa con coherencia y eficacia, al punto de impactar sobre el valor propuesto y el posicionamiento de mercado (Abascal, 2004).

La innovación estratégica comprende un proceso dinámico que asocia la creatividad de la empresa con su dirección de trabajo, donde se planean y administran iniciativas de mejora e innovación en relación con los objetivos a largo plazo. Este tipo de innovación, no se enfoca en una respuesta inmediata o táctica a necesidades, ya que comprende la transformación en sí, de toda una estructura, mientras se adoptan cambios organizativos, culturales y tecnológicos. Para ello, se requiere de un seguimiento necesario tanto de capacidades internas como de

oportunidades y amenazas del entorno, de forma que se articule un planeamiento alineado a la innovación continua (Escorsa & Valls, 2003).

El enfoque de innovación estratégica permite adoptar un rediseño continuo de la lógica de generación y captura de valores dentro de la empresa, con soporte en estudios prospectivos e identificaciones de tendencias emergentes en el entorno. Por lo que, esta innovación aborda una mejora de lo existente, así como un replanteamiento del cómo y qué de las tareas rutinarias. Asimismo, esta innovación comprende aquella capacidad de cuestionar posibles arraigados y de probar con nuevos modios, modelos, segmentos o tecnologías, al punto que la organización lidere los cambios en vez de seguirlos (Rodero, 2019).

En líneas generales, la innovación estratégica aborda un sistema de toma de decisiones que integra la visión, la cultura organizacional enfocada a la experimentación y la flexibilidad adaptativa. De esta manera, esta perspectiva no solo comprende mejoras ocasionales, ya que también impulsa la consolidación de una competencia recurrente y central, lo suficientemente beneficiosa para la continuación de la empresa dentro de mercados con elevada volatilidad e incertidumbre. Ello conlleva aun diseño de estructuras y procesos con los cuales se concreten ejecuciones rápidas de ideas viables, y se eliminen o reconfiguren aquellas que no aportan valor alguno (Tarzijan, 2023).

Adoptar un enfoque de innovación dentro del planeamiento permite que la empresa use nuevos mecanismos proactivos que añadan valor agregado y satisfagan necesidades futuras en los clientes, como resultan las inteligencias de mercado avanzado, los estudios de datos o los análisis de comportamiento, que permiten en general, la identificación de oportunidades que todavía han sido explotadas. Esta innovación requiere de un equilibrio entre la inversión en lo desconocido e incierto, y los beneficios de posicionamiento dentro del mercado como pionero de un nuevo nicho (Chiavenato & Sapiro, 2017).

En un mundo altamente globalizado, esta innovación puede ser entendida como aquella capacidad de captación, interpretación y aplicación de datos e informaciones con creatividad, con el objetivo de impulsar cambios con efecto estratégico. Esta capacidad permite tener en cuenta tanto los conocimientos internos que han sido acumulados por la experiencia, como los conocimientos externos que son posibilitados por intervenciones o consultoría especializada, al punto que se obtiene un soporte para la diferenciación correspondiente. La suma de estas dos nociones, se traduce en redes de colaboración que actúan como catalizadores indispensables para la generación de valores innovadores (Sánchez, 2018).

Big data. Sistema de almacenamiento masivo de información, que amplifica aquella capacidad de percepción y análisis estratégico de la empresa, en base a una magnitud oportuna de datos. No obstante, su relevancia no radica exclusivamente en esta cantidad de información, ya que está centrada en la integración de fuentes estructuradas y no estructuradas, con el fin de identificar patrones que suelen no tomarse en cuenta dentro de los estudios convencionales. El big data represente un sensor anticipativo que ayuda a reaccionar con mayor rapidez, a la vez que predice puntos de inflexión dentro del mercado antes que pueda manifestarse con evidencia forzosa. Algunas tecnologías actuales, permiten que este sistema sea combinado con modelos de simulación, posibilitándose experimentaciones virtuales de estrategias y minimizaciones de riesgos y costos en innovación (Sánchez, 2018).

Inteligencia de negocios (BI). Conjunto de herramientas que mejora la democratización del acceso a las informaciones estratégicas dentro de la empresa. El BI permite distinguir una serie de herramientas para el procesamiento y visualización de datos, con las cuales se optimiza la toma de decisiones estratégicas y se acelera la inteligencia colectiva, mientras se integran los diversos niveles jerárquicos. Esto conlleva a que toda decisión minúscula rutinaria se alinee de forma espontánea con la dirección estratégica general de la empresa. En caso de empresas con alta volatilidad, la inteligencia de negocios comprende un mecanismo de identificación a

tiempo de desviaciones, permitiendo la activación de respuestas ágiles, antes que estos daños se potencialicen y representen una crisis estructural (Escorsa & Valls, 2003).

Design thinking. Metodología innovadora enfocada en el usuario y en la exploración estratégica de futuros escenarios. Este diseño permite crear soluciones creativas a la vez que se reconfiguran preguntas clave que permitan el descubrimiento de necesidades latentes que aún no han sido detectadas por gestiones anteriores ni por el mercado. Con este enfoque, se adopta una mejora evidente sobre el producto o servicio, así como una redefinición completa de las propuestas de valor y, ocasionalmente, del modelo de negocio. Esta propuesta permite, además, el desarrollo de prototipos de estrategia que puedan ser probadas a menor escala antes de ser ejecutados masivamente (Sánchez, 2018).

Alianzas estratégicas tecnológicas. Propuestas de apoyo, cooperación y coevolución competitiva a fin de compartir recursos, acelerar el uso de tecnologías emergentes y moldear un mismo ecosistema tecnológico en el mercado. Estos acuerdos permiten una nueva forma de competencia, donde se establecen protocolos, estándares o arquitecturas beneficiosas para más de un entorno a largo plazo. Representan un medio de acceso a capacidades tecnológicas clave, que por lo general resultan costosas o lentas de desarrollarse individualmente, mientras se opta por una barrera de entrada indirecta para competidores ajenos a la fusión. El manejo de estas alianzas con visión estratégica permite no solo que los socios compartan un ecosistema difícil de replicarse, sino que se genere una palanca para el rediseño de las reglas del juego dentro del mercado (Escorsa & Valls, 2003).

2.2.2 Satisfacción de los clientes

Hace referencia al nivel en que las necesidades, expectativas y deseos de los clientes son cumplidas por el producto o servicio propuesto por la empresa. Comprender este nivel de satisfacción conlleva a realizar comparaciones en los clientes, en cuanto a lo que se esperaba previo a la compra con lo que se obtiene posterior a ello. Cuando esta comparativa conlleve

a resultados iguales o la superación de las expectativas, la satisfacción será positiva; en caso contrario, se genera la insatisfacción. Este proceso no tiene carácter estático, puesto que toda expectativa del cliente está en función a continuas evoluciones con el tiempo, ya sea por las nuevas tendencias, cambios en el entorno, experiencias previas o informaciones disponibles (Asociación Española para la Calidad, 2003).

Desde un punto de vista empresarial, esta satisfacción comprende un KPI que muestra qué tanto éxito obtiene una entidad para desarrollar valores percibidos en sus clientes. Por su parte, las empresas que evalúan la satisfacción de forma sistemática, serán aquellas que hacen uso y manejo de otras técnicas menos complejas, como encuestas, entrevistas o mediciones estandarizadas para la evaluación del desempeño. En ambos casos, la información reunida es sumamente estratégica, al permitir conocer los puntos a mejorar, garantizarse la detección de dificultades antes que se extiendan, y elaborar actividades de fidelización con las cuales se incrementa la lealtad de los clientes (Vavra, 2002).

En términos psicológicos, esta satisfacción aborda una respuesta de índole cognitivo y emocional que aparece en respuesta de la experiencia de una adquisición o uso de un producto o servicio. De este modo, se plantea como la satisfacción de los clientes puede ser vista como una forma de evaluar la funcionalidad o calidad objetiva, a la vez que se analiza la percepción subjetiva influenciada por factores como la facilidad de uso, la atención recibida, el ambiente del lugar, la empatía empleada, el clima organizacional o la presentación del producto. Esta evaluación comprende un constructo complejo que aborda tanto componentes racionales, en función al cumplimiento de especificaciones técnicas, como componentes emocionales, que se basan en la confianza, sensación de cuidado y el reconocimiento (Setó, 2004).

Unos clientes satisfechos, además de traducirse en mayores adquisiciones continuas de producto o servicio, implica un fortalecimiento de la marca y su recomendación de la misma dentro del mercado. Por lo tanto, la satisfacción aporta un activo intangible en las empresas,

pese a que no está formalmente añadido dentro de los estados financieros, manteniendo así, un efecto directo sobre la rentabilidad, el valor en el mercado y la diferenciación ante los otros competidores (Oliver, 1980).

La satisfacción de clientes se relaciona ampliamente con el término de valor percibido, al comprender una comparativa de beneficios obtenidos y esfuerzos efectuados, ya sea por el precio pagado, los sacrificios requeridos y/o el tiempo invertido. Incluso cuando el producto es catalogado de alta calidad objetivamente, cuando la percepción del cliente se centra en un alto costo o unos esfuerzos desproporcionados en función a la experiencia abordada, el nivel de satisfacción se verá reducida. Por lo que el enfoque de justicia en la adquisición comercial resulta crucial al igual que la calidad intrínseca del bien (Gosso, 2008).

Otro término basado en la satisfacción de los clientes, es la experiencia de usuario (UX), la cual permite identificar factores internos como la interacción de la marca y personal con el cliente, desde el primer contacto hasta la retroalimentación, a fin de concretarse la reducción de fricciones, la resolución rápida de problemas y la generación de sensaciones de seguridad y control en los clientes. No es suficiente lograr impresionar en un primer y solo encuentro, la consistencia en la presentación del servicio representa un punto clave para basar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción, puesto que, ante una mínima experiencia negativa, se obtendrá un impacto desproporcionado dentro de la valoración general (Schiffman & Lazar, 2005).

A. Rendimiento percibido

Evaluación subjetiva que aplican las empresas para conocer si sus productos o servicios cumplen con lo que se espera en los clientes. Esta medición se concentra tanto en aspectos técnicos objetivos como en interpretación personal que tienen los clientes sobre la fiabilidad, la calidad funcional, la facilidad de uso, la rapidez y otros factores que alteran la experiencia. Por lo que, un producto percibido como poco confiable o difícil de usar, pese a una excelencia

técnica, el rendimiento del mismo será atribuido como bajo, impactando directamente sobre la satisfacción del cliente (Torres, 2023).

Diversas empresas evalúan este rendimiento por medio de comparaciones entre lo que se recibe por el cliente y lo que es considerado como rendimiento promedio o estándar ideal por la marca. Este juicio conlleva a efectuar contrastes entre la expectativa inicial y el servicio real, que han sido conllevados por la publicidad, la imagen corporativa, las sugerencias o las experiencias anteriores. Cuando las expectativas llegan a superarse por la experiencia real, se desarrolla en los clientes una percepción positiva que impulsa la lealtad del servicio, en caso contrario, se generan decepciones con efecto desproporcionadamente negativo, traducidos en pérdidas de confianza difíciles de recuperar (Gosso, 2008).

Este rendimiento involucra un proceso de construcción simbólica, en el que elementos tangibles de un producto o servicio se fusionan con componentes externos, ya sea de índole emocional, cultural o contextual. Esto permite distinguir cuando un cliente valora el producto presentado, más porque representa un estatus social, recuerdo emocional o se relaciona con un estilo de vida diferente, en lugar de solo estimar valoraciones centrados en la funcionalidad del mismo. Por lo tanto, el rendimiento percibido también representa un resultado de análisis y mixtura entre la utilidad práctica y el significado subjetivo (Setó, 2004).

Para lograr que un producto presentado aborde una calidad real y satisfaga al cliente, se necesita de un monitoreo global, enfocado en la calidad a entregar y en la interpretación de la misma dentro de los diversos segmentos de clientes. Esto se traduce en mediciones tanto de estándares internos, como del nivel de recompra y fidelidad, puesto que percepciones diversas pueden coexistir inclusive frente a un mismo grado de rendimiento. De este modo, los bienes expuestos pueden ser percibidos como de alto desempeño por clientes conocedores, aunque de poca eficiencia o amplia complejidad para aquellos con menos familiarización y concepto de los mismos (Asociación Española para la Calidad, 2003).

Abundar sobre las percepciones de los clientes, es una tarea bastante compleja para las empresas, más aún si se tiene en cuenta que estas percepciones no son fijas, o están en función a un cambio constante con el pasar del tiempo. Dicho cambio puede deberse en sí, por una serie de factores, como nuevos competidores, cambios en las necesidades y preferencias, una acumulación de experiencias o una evolución de tendencias en el mercado. Las empresas, por lo tanto, no pueden conformarse con preservar un nivel considerable de calidad, ya que deben apostar continuamente por mejoras en sus propuestas de valor, con el propósito de aumentar y sostener el rendimiento percibido ante nuevas opciones. Por más que el bien presentado sea técnicamente bueno, si existe un estancamiento, se obtendrá una percepción decreciente, más aún si el avance del mercado resulta ágil (Schiffman & Lazar, 2005).

El rendimiento percibido es considerado como un factor relevante de la competitividad empresarial, más aún cuando el mercado resulta saturado, con diferencias técnicas mínimas entre productos y unas decisiones de compra basadas principalmente en perspectivas que en especificaciones. En ese sentido, la competencia entre las empresas se ve influenciada por la percepción de los clientes, a través de la comunicación persuasiva, el diseño de experiencia, los programas de fidelización y las garantías de satisfacción. La clave está en gestionarse el producto según lo que hace y cómo se comparte, se entrega o se experimenta en la práctica, al punto que los clientes formen una narrativa interna donde el rendimiento percibido alcance y sobrepase las alternativas disponibles (Vavra, 2002).

Calidad del servicio. Experiencia de valor integrada que resulta de la interacción entre nociones previas, perspectivas durante el ejercicio y recuerdos posteriores al consumo. Esta calidad no siempre se estima conscientemente, ya que es abordada por medio de microdetalles que los clientes registran implícitamente, como la consistencia en los puntos de contacto, o la coherencia entre lo que comunica la marca y lo que presenta en realidad. Para las empresas, la calidad del servicio puede ser vista como atenuador de errores, ya que cuando la experiencia

general es percibida como buena, los fallos específicos tienden a minimizarse por los clientes, a diferencia de un entorno de baja calidad, donde por más minúsculos que sean los errores, la percepción de la experiencia se verá altamente perjudicada (Vavra, 2002).

Funcionamiento de los canales de atención. Más allá de comprender la disponibilidad y eficiencia de los medios de interacción con los clientes, involucra la capacidad de la empresa para orquestar experiencias fluidas y coherentes por medio de diversas plataformas. Para que estos canales sean percibidos como sobresalientes y posibilitadores de una satisfacción en el cliente, se requiere de una rapidez de respuesta, lo suficiente para reunir interacciones reales y dinámicas en ambos lados. Asimismo, se requiere de una continuidad contextual, al punto que los clientes no tengan que repetir informaciones o reiniciar el proceso ante un cambio de canal (Setó, 2004).

Resolución de problemas. Capacidad empresarial para atender con eficacia a cada uno de los incidentes presentados en el servicio al cliente. Esto conlleva a demostrar que tanto la empresa está preparada para reponer posibles daños tangibles, continuar con sus promesas de marca y hacer prevalecer sus valores estratégicos. Las resoluciones de problemas, más que medirse por la rapidez, se basan en el sentido de justicia y cuidado en los clientes, aun cuando se distingue algún problema menor. Ello explica cómo esta capacidad aborda un generador de imagen, ya que una gestión efectiva de errores, se traduce no solo en retención de clientes, sino en oportunidad de fidelización profunda (Gosso, 2008).

Seguridad en el servicio. Basado en el cuidado físico de las personas externas e internas al trabajo, así como en la seguridad de la información y la confianza integral que las empresas adoptan en la interacción con los clientes. Esta seguridad aborda componentes menos visibles, pero igual de críticos, como la previsibilidad en el resultado, la transparencia en el manejo de datos y la consistencia en el cumplimiento de promesas, a fin de incrementar la lealtad, por medio de una sensación de control y previsibilidad. La percepción de seguridad en los clientes

se basa en protocolos y certificaciones, así como en aspectos indirectos del servicio, como el nivel de preparación que demuestra el personal, la coherencia entre lo que se dice y lo que se practica, o la claridad en la comunicación (Vavra, 2002).

B. Expectativas

Referencias psicológicas que los clientes desarrollan previo a la interacción real con un producto o servicio ofrecido, siendo sumamente relevante para su nivel final de satisfacción. La formación de estas expectativas está basada en experiencias pasadas, sugerencias ajenas, compartición de la marca e indicios implícitos del mercado. Estas mantienen un rol desafiante en la satisfacción del cliente, ya que condicionan esta percepción en base a un determinado nivel de calidad, que puede ser negativo o positivo, de acuerdo al estándar mental que se ha de formar inicialmente en el cliente (Torres, 2023).

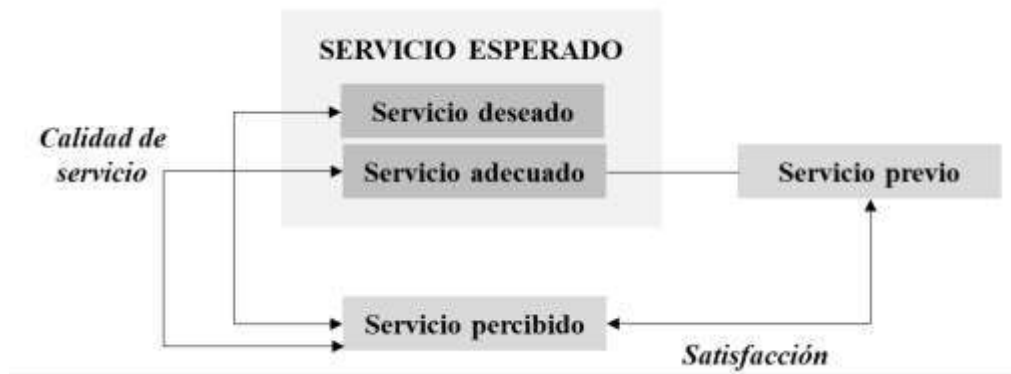
Las expectativas funcionan como contratos implícitos de valor entre las empresas y los clientes, de forma que incorpora aquellas promesas explícitas que han sido abordadas dentro de la publicidad del producto o servicio, así como las promesas que se asumen e interpretan como garantizados, aun cuando no han sido formalizados. Esto permite distinguir como una persona espera un servicio de determinada calidad en una empresa con ciertas incorporaciones o certificaciones de servicio, incluso si es lo único que se conoce de la marca. La ausencia de cumplimiento en estos contratos no solo estaría generando insatisfacciones, sino también una noción de engaño o confianza agraviada que perjudicaría la lealtad (Vavra, 2002).

Las expectativas también pueden ser entendidas, desde un enfoque conductual, como predicciones cognitivas que logran activar mecanismos atencionales y emocionales durante la experiencia real. Un cliente no emite evaluaciones de forma pasiva, ya que en algún punto requieren confirmar o desmentir sus predicciones. De forma que, si la expectativa es superada por la experiencia, el efecto conlleva a un incremento de satisfacción y un recuerdo favorable

tanto para el cliente como para la marca; caso contrario, se produce una decepción genuina que, generalmente, mantiene un efecto mayor que lo anterior (Setó, 2004).

Figura 2

Tipos de expectativas



Nota. Adaptado de Barroso y Martín (1999), citado por Setó (2004).

El rango de experiencia que los clientes consideran como admisible previo a sentir insatisfacción, es un componente propio de las expectativas, que se distingue como un marco de tolerancia. Esta base puede ser más permisible en algunos clientes, y más limitado en otros, estando en función de ciertos factores como la urgencia de la necesidad, el precio pagado o la relevancia emocional del consumo. La tolerancia que se otorga en productos o servicios de alta implicación suele ser reducida, requiriéndose de una gestión más cuidadosa que permita evitar brechas perjudiciales; a diferencia de una presentación con baja implicación, donde las expectativas son más flexibles, lo que abre un lugar para estrategias de diferenciación más innovadoras (Schiffman & Lazar, 2005).

Estas expectativas representan un activo intangible para la empresa, que puede ser moldeado de manera proactiva. Por medio del storytelling, la comunicación estratégica y la gestión de la experiencia previa al consumo o adquisición, las organizaciones desarrollan una

habilidad para graduar aquello que se espera por el cliente, aun cuando no habido experiencia con el producto o servicio. Esto exige, además de antesalas o anticipaciones, promesas reales y alineadas con la capacidad operativa, de forma que el hype se sustente con efectividad, en lugar de abordar publicidad engañosa. Una empresa que domina esta competencia, es aquella que logra un balance entre desarrollar entusiasmo y garantizar que la experiencia cumpla con lo prometido, mientras se reduce la posibilidad de sobreventas y demás frustraciones sobre el servicio (Asociación Española para la Calidad, 2003).

Un punto a considerarse de las expectativas de los clientes, es la comparación que estos realizan entre la experiencia actual y sus experiencias pasadas, ya sea con productos similares o alternativas dentro del mercado. Esta comparativa implícita, generalmente, tiende a ser un factor más dominante sobre la satisfacción del cliente, que la comparación con lo prometido por la marca. El aborde de dicha comparación no se reúne una sola vez, ya que tiende a ser renovada e incrementada por cada interacción, lo que obliga a las empresas, una innovación continua de estrategias para mantenerse relevantes (Gosso, 2008).

Eficiencia. Alude a la rapidez y facilidad que una empresa reúne para obtener lo que se necesita, mientras se eliminan fricciones cognitivas y perceptuales durante la experiencia. La eficiencia permite una reducción de tiempos de espera, una simplificación de procesos, junto a una anticipación y mitigación de obstáculos invisibles generadores de desgaste mental. Esta capacidad para el cliente es más intangible, al requerirse sentir más que medir, involucrando una fluidez de la interacción y la armonía entre las nociones previas y la experiencia real con el servicio. Aun con mejoras diminutas en función a la eficiencia, se adopta un cambio radical de la perspectiva de valor en los clientes, estimándose una muestra de respeto, más que una ganancia de tiempo (Vavra, 2002).

Personalización. Capacidad de una empresa para adaptar su servicio o producto según las preferencias explícitas de sus clientes a través de un proceso de reconocimiento contextual

y anticipatorio. Esto permite que una empresa no solo responda a lo que se pide por el cliente, sino que se detecten tendencias de comportamiento para formular soluciones efectivas, aun cuando estas preferencias no han sido verbalizadas. La personalización conlleva a integrar de forma sutil, datos, experiencias e inteligencia emocional, de manera que los clientes sientan que lo presentado haya sido preparado con ellos en mente, generando un vínculo emocional, lo suficientemente profundo para elevarse la lealtad, incluso ante otras opciones más rápidas o económicas (Vavra, 2002).

Beneficios tangibles. Comprenden ventajas específicas y medibles que el cliente capta, obtiene y verifica a partir de la experiencia con un producto o servicio. Diversas empresas fallan no por no haberse generado valor, sino porque no se ha traducido estos beneficios en evidencias claras para reconocerse, cuantificarse y recordarse. Esto permite entender que cada ventaja tangible debe ser desarrollado y compartido como prueba de resultado, usando, ya sea testimonios, experiencias, métricas y comparativas que disminuyan la percepción de riesgo. Estos beneficios, además, pueden abordar principios simbólicos que los clientes relacionan con seguridad, estatus o pertenencia, convirtiendo lo medible en un agente de diferenciación emocional (Setó, 2004).

C. Niveles de satisfacción

Muchas empresas entienden que la satisfacción de los clientes parte desde niveles que van de la insatisfacción o rechazo profundo hasta el deleite o la admiración con lo presentado. Asimismo, se entiende a esta valoración como un comportamiento lineal, es decir, en caso de obtenerse conformidad y aprobación se generan retornos favorables crecientes, mientras que ante deficiencias e irregularidades se producen saltos desproporcionados a la insatisfacción. Ante ello, se aborda la presencia de umbrales que actúan como puntos de inflexión, que no solo representan una posición dentro de una escala, sino una zona con rasgos de sensibilidad y asimetría que obliga la priorización diversa de recursos (Vavra, 2002).

Otra manera de abordar estos niveles, es por medio del nivel transaccional y el nivel relacional. El primero refiere aquella conformidad relacionada con una experiencia específica de producto o servicio, mientras que el segundo alude a la acumulación de satisfacción basada en diversas interacciones a lo largo del tiempo. Diversas experiencias satisfactorias pueden incrementar el nivel relacional, a diferencia de un solo punto negativo, que puede alterar de forma desproporcionada la perspectiva general; distinguiéndose así, unos niveles que no son redundantes. Esto requiere en la práctica, adoptar herramientas de gestión para ambos niveles como métricas agregadas e indicadores inmediatos (Torres, 2023).

Los niveles de satisfacción del cliente están en función también de aspectos cognitivos, como el precio, el tiempo de entrega o la funcionalidad, y aspectos afectivos o emocionales como la seguridad, el orgullo o el placer estético. Estos aspectos no siempre pueden juntarse, ya que una experiencia cognitivamente satisfactoria, no necesariamente puede ser un suceso emocionalmente positivo. Esto se traduce como unos niveles divergentes que requieren ser gestionados en similares condiciones e importancia, al prever de mejoras técnicas tanto en la atención al cliente como en las operaciones funcionales (Setó, 2004).

Desde la perspectiva de los clientes, se tiene la conformidad de expectativas y la zona de tolerancia. Esto representa una forma de niveles de satisfacción, que involucra un espacio respecto a expectativas mínimas, esperadas e ideales. Estos niveles más que abordar un efecto percibido, comprenden una distancia relativa a ciertos puntos referentes, como puede ser un servicio satisfactorio con tiempo de entrega de alrededor de cinco minutos si la expectativa era de diez o más, a diferencia de otros clientes que podrían percibirlo igual de tardío, ante unas expectativas de menor tolerancia. De este modo, se explica cómo los clientes abordan puntos de vistas diferentes ante experiencias o expectativas diversas, que exigen ajustes del nivel de servicio en base a lo que se promete y cumple. Por otro lado, y menos conocido, está el efecto dinámico, el cual explica como las expectativas del cliente pueden reajustarse luego

de cada experiencia, generando un escalonamiento de estándares (Asociación Española para la Calidad, 2003).

De acuerdo a la teoría del modelo de Kano, existen tres niveles de características, los básicos, los unidimensionales y los excitadores. Esto adaptado a los niveles de satisfacción, permiten formular como los atributos del producto o servicio pueden alinearse con el cliente y su experiencia, de forma que unos rasgos básicos pueden evitar insatisfacciones, mientras que una mejora en estos atributos puede conllevar a aumentos lineales de satisfacción, o una agregación de excitadores pueden generar mayor deleite (Schiffman & Lazar, 2005).

Satisfacción por servicio específico. Hace referencia a la valoración específica que los clientes efectúan sobre una experiencia concreta abordada, mientras se engloba una serie de matices que muchas veces se pasan por alto. Esto conlleva a calificar el rendimiento funcional o técnico del servicio, a la vez que la personalización, la percepción de control y la coherencia con el resto de la experiencia. Esta satisfacción mantiene un efecto considerable en la imagen de la empresa, ya que el servicio específico evaluado comprende una noción crítica de verdad dentro del proceso de interacción con los clientes (Vavra, 2002).

Intención de permanencia. Equilibrio dinámico entre los costos percibidos de cambio y los beneficios proyectados de continuar, en relación con la fidelidad del cliente. No siempre una alta satisfacción de clientes conlleva a la permanencia del negocio, al coincidir una serie de factores como inercia conductual, conveniencia percibida o barreras de salida. Para esto, más que aplicarse encuestas directas, es necesario emplearse indicadores de comportamiento, como el incremento en la personalización del manejo del servicio, la reducción en la búsqueda de opciones o la participación voluntaria en proyectos de lealtad. Esto traduce a la intención como un indicador más del valor de los clientes a largo plazo (Setó, 2004).

Comparación con expectativas. Proceso cognitivo por el cual los clientes confrontan lo experimentado con la expectativa previa que se había construido del servicio, incluyendo las

expectativas implícitas. Y es que no siempre estas expectativas son explícitas, al coexistir las experiencias indirectas, como estándares del mercado, opiniones de intermedios o promesas percibidas en la continuidad del negocio, aun cuando no han sido expresadas con formalidad. Las expectativas se caracterizan por su evolución durante el desarrollo del servicio, de forma que la comparación final no se basa específicamente en el punto de inicio, sino en las nociones abordadas durante la ejecución real de la experiencia. Esto involucra que el manejo activo de expectativas durante la interacción con los clientes resulte fundamental para la satisfacción y la calidad intrínseca del servicio en general (Setó, 2004).

Satisfacción general. Juicio final que los clientes emiten sobre lo experimentado dentro de la empresa, traducido más como una narrativa integrada de diversos componentes en un solo proceso, que una sumatoria aritmética de satisfacciones concretas. Este proceso incluye experiencias extremas, ya sean favorables y no favorables, así como el momento final de la interacción entre empresa y cliente, que influyen sobre la valoración global, aunque muchas veces no sea de forma inmediata. Esta satisfacción, por lo tanto, puede abordarse por nociones acumuladas, la coherencia percibida entre lo prometido y lo experimentado, y por los vínculos afectivos generados con la marca, requiriéndose consigo, mediciones específicas y estudios longitudinales (Vavra, 2002).

2.3 Bases filosóficas

Desde un enfoque filosófico, se aborda al planeamiento estratégico como una práctica objetiva y necesaria dentro de un entorno empresarial, cuyo objetivo se centra en la anticipación de escenarios, definiendo principios y orientando realidades que aseguran la competitividad organizacional. Una estrategia no solo aborda un plan, sino también toda una tendencia y un enfoque que otorga coherencia a cada una de las decisiones tomadas por las organizaciones (Mintzberg, 1994). En ese sentido, estudiar al planeamiento estratégico y su relación con la

satisfacción de los clientes, permite entender a esta segunda variable como un resultado de un proceso, más que un fenómeno aislado, revelando la interacción entre las estrategias planeadas y la experiencia real percibida por los usuarios.

Desde otro punto de vista, se entiende a la satisfacción de los clientes dentro de un contexto bancario financiero, como una provisión oportuna de un servicio financiero, a la vez que se respecta la dignidad, las expectativas y los derechos de los usuarios. Esto teniendo en cuenta que, los clientes consideran a la creación de valor como aquel principio superior del marketing estratégico y como una condición fundamental para la permanencia de las empresas dentro de mercados ampliamente competitivos (Kotler & Keller, 2016). Por ello, este estudio reconoce el valor ético y social del planeamiento estratégico enfocado a los clientes, en vista que su implementación responsable impulsa a la generación de transparencia, sostenibilidad y confianza dentro del sector señalado.

Determinar la relación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes, permite comprender entonces, una producción de conocimientos basado tanto en el método científico, como en un enfoque ontológico y axiológico, que permiten comprobar la hipótesis y obtener resultados verificables que orientan la construcción del objetivo y la interpretación de estos mismos resultados.

2.4 Definición de términos básicos

Análisis estratégico

Interpretación crítica de ciertos aspectos organizacionales para anticipar escenarios y optar por decisiones lo suficientemente fundamentadas (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Design thinking

Metodología que permite crear soluciones creativas y reconfigurar preguntas clave para el descubrimiento de necesidades latentes que aún no han sido detectadas (Sánchez, 2018).

Evaluación y control estratégico

Valoración que permite medir el alcance de los objetivos y la pertinencia de la estrategia ante cambios externos e internos organizacionales (Sainz, 2017).

Expectativas

Referencias psicológicas que los clientes desarrollan previo a la interacción real con lo ofrecido por la organización, siendo sumamente relevante para su nivel final de satisfacción con el producto o servicio (Torres, 2023).

Formulación estratégica

Proceso que transforma toda información reunida en el análisis situacional, en pautas y actividades específicas a ser implementadas para alinear el trabajo y direccionar la empresa al alcance de sus objetivos (Ampuero, 1997).

Liderazgo transformacional

Tipo de liderazgo basado en motivar, inspirar y rediseñar la realidad percibida por la empresa, encargándose de reconfigurar los modelos mentales y las narrativas internas, a fin de que cada práctica estratégica parezca necesaria, natural e inevitable (Martínez, 2004).

Implementación estratégica

Proceso en el que las ideas, objetivos y estrategias formuladas se implementan a través de prácticas específicas dentro de la empresa (Sainz, 2017).

Innovación estratégica

Capacidad que permite el desarrollo y la implementación de mejoras disruptivas en base al proceso, producto, servicio o la dirección en general, reuniendo ventajas competitivas sostenibles (Abascal, 2004).

Inteligencia de negocios

Conjunto de herramientas para el procesamiento y visualización de datos, con las cuales se optimiza la toma de decisiones y se acelera la inteligencia colectiva (Escorsa & Valls, 2003).

Metas de sostenibilidad

Metas de tipo ambiental y/o de responsabilidad social, alineadas con un objetivo más humanizado dentro de las empresas, respaldándola ante problemas de imagen, suministro y riesgos regulatorios (Castelló, 2022).

Rendimiento percibido

Evaluación subjetiva que aplican las empresas para conocer si sus productos o servicios cumplen con lo que se espera en los clientes (Torres, 2023).

2.5 Hipótesis de la investigación

2.5.1 Hipótesis general

El planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2.5.2 Hipótesis específicas

- El análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- La formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- La implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- La evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.
- La innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2.6 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición Operacional			
		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y rango
VARIABLE 1: Planeamiento estratégico	Proceso que permite la formulación y ejecución de estrategias dentro de una empresa, a fin de incorporarla por medio de un enfoque centrado en la situación, desempeño y cambio organizacional. Esto involucra tanto una toma de decisiones estratégicas como un afronte de riesgos, con los cuales se reúnen resultados clave que respondan a las expectativas generadas (Chiavenato & Sapiro, 2017).	Análisis estratégico	• Análisis interno • Análisis externo • Diagnóstico estratégico	1-3	Escala Ordinal (Likert): • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre Rango V1: • Bueno • Regular • Deficiente Rango V2: • Alto • Moderado • Bajo
		Formulación estratégica	• Misión y visión • Valores estratégicos • Objetivos estratégicos • Estrategias competitivas	4-7	
		Implementación estratégica	• Planes comerciales • Planes de inclusión financiera • Metas de sostenibilidad • Gestión de recursos • Gestión del cambio • Liderazgo transformacional	8-13	
		Evaluación y control estratégico	• KPIs de gestión estratégica • Auditorías internas • Control de riesgos estratégicos • Mejora continua	14-17	
		Innovación estratégica	• Big data • Inteligencia de negocios (BI) • Design thinking • Alianzas estratégicas tecnológicas	18-21	

VARIABLE 2: Satisfacción de los clientes	Resultado de una comparativa entre rendimiento percibido de los bienes presentado y expectativas previas al consumo o adquisición. Cuando el rendimiento supera las expectativas, se desarrolla la satisfacción; en caso contrario, se genera la insatisfacción (Oliver, 1980).	Rendimiento percibido	• Calidad del servicio • Funcionamiento de los canales de atención • Resolución de problemas • Seguridad en el servicio	1-4	
		Expectativas	• Eficiencia • Personalización • Beneficios tangibles	5-7	
		Niveles de satisfacción	• Satisfacción por servicio específico • Intención de permanencia • Comparación con expectativas • Satisfacción general	8-11	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque

Arias (2006) indica que este enfoque aborda una metodología alineada a un proceso numérico y cuantificable, en el que se emplean herramientas y técnicas estadísticas para agrupar y codificar datos reunidos para la presentación de resultados.

Por ello se reconoce que el enfoque fue cuantitativo, al requerirse de la perspectiva de los clientes y trabajadores del banco BanBif sede Huacho, para ser materializada en datos cuantificables sobre el planeamiento estratégico y los niveles de satisfacción.

3.1.2 Diseño

Sampieri et al. (2010) coordinan que el diseño no experimental conlleva a un proceso de estudio basado únicamente en la observación, de forma que no exista alguna manipulación de las variables u objetos en estudios.

Ante ello, se reconoce que el diseño fue no experimental, ya que, para identificar la problemática señalada, solo fue necesario abordar el fenómeno mediante la observación. Además, se afirma que es transversal, al haberse observado dentro de un mismo periodo de tiempo determinado.

3.1.3 Nivel

Hadi et al. (2023) mencionan que los estudios correlacionales buscan analizar y conocer la relación entre dos o más objetos de estudios, además de estimar en qué medida éstas se relacionan entre sí.

Por lo tanto, al tenerse como objetivo estudiar la influencia del planeamiento estratégico sobre la satisfacción de los clientes del banco BanBif, se identificó un estudio correlacional.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Sampieri et al. (2010) explican que la población de un estudio representa aquel universo de sujetos o individuos a estudiarse, reunidos principalmente ante una compartición de rasgos y características determinadas.

Ante ello, se explica que la población de esta investigación estuvo abordada por 1,546 personas, entre ellos, trabajadores y usuarios del banco BanBif, al enfocarse en dos variables que requieren de ambas perspectivas.

3.2.2 Muestra

Sampieri et al. (2010) explican también que, para que la población en estudio permita al investigador un mejor acceso y manejo de datos, es necesario implementarse un reajuste del mismo, al cual se le conoce como muestra de estudio.

Para conocer esta muestra, en este caso fue necesario aplicarse la siguiente fórmula de poblaciones finitas, al tenerse una población que asciende a 1,546 personas:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)e^2 + Z^2 PQ}$$

En donde:

- **n** = tamaño de la muestra
- **P y Q** = tienen un valor de 0.5
- **Z** = valor estándar de 1.96
- **N** = total de la población
- **e** = error estándar de 0.05

Se reemplazaron los datos:

$$n = \frac{(1.96^2)(0.5)(0.5)(1546)}{(1546 - 1)(0.05^2) + (1.96^2)(0.5)(0.5)} = 307.860 = 308$$

De esta manera se distinguió una muestra conformada por 308 personas.

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnica empleada

La técnica que se empleó fue la encuesta, la cual permitió conocer principalmente la perspectiva de los trabajadores del Banco BanBif sobre el planeamiento estratégico, así como la perspectiva de los clientes sobre el nivel de satisfacción.

3.3.2 Descripción del instrumento

La aplicación de la encuesta fue posibilitada ya que se diseñaron dos cuestionarios en escala Likert. El primero estuvo enfocado en el planeamiento estratégico y sus dimensiones, abordando tres ítems sobre el análisis estratégico, cuatro sobre la formulación estratégica, seis sobre la implementación estratégica, cuatro sobre la evaluación y control estratégico, y otros cuatro sobre la innovación estratégica; siendo un total de veintiún ítems para la V1. Por otra parte, el segundo cuestionario estuvo enfocado en la satisfacción de los clientes, abordado cuatro ítems sobre rendimiento percibido, tres sobre expectativas, y cuatro sobre niveles de satisfacción; sumando en total, once ítems para la V2.

3.4 Técnicas para el procedimiento de la información

En vista que se adoptó un estudio cuantitativo, de diseño no experimental transversal, se elaboraron dos cuestionarios que fueron aplicados en la muestra señalada, obteniéndose así, datos que fueron reunidos por medio del estadístico Microsoft Excel. Asimismo, se empleó la técnica de agrupamiento y codificación de datos por medio del Paquete Estadístico SPSS25, de forma que se posibilitó la presentación de los resultados mediante tablas y gráficas oportunas para su debida interpretación, discusión y decisión final del estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Resultados de Planeamiento estratégico

Tabla 1

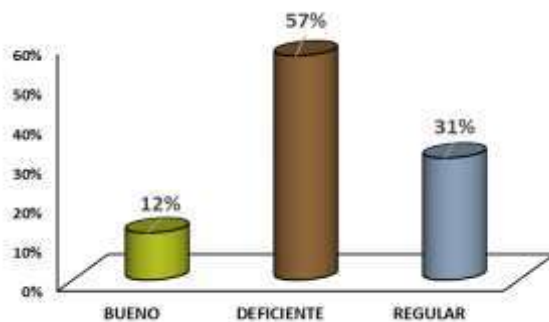
Planeamiento estratégico

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	37	12%
DEFICIENTE	176	57%
REGULAR	95	31%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Planeamiento estratégico



El 57% de los encuestados considera deficiente al planeamiento estratégico del Banco BanBif Huacho, indicando una ausencia de análisis estratégico para detectar y aprovechar el entorno y los recursos internos, una formulación estratégica ineficiente que resta orientación y sentido de propósito a la gestión, una ejecución de estrategias inefectiva que no llega a reflejarse en la experiencia, una falta de evaluaciones y controles para mejorar el proceso, junto a un nulo enfoque de innovación en la atención y el servicio en general. No obstante, el 31% considera regular a este planeamiento estratégico, mientras que solo el 12% lo considera bueno.

Tabla 2

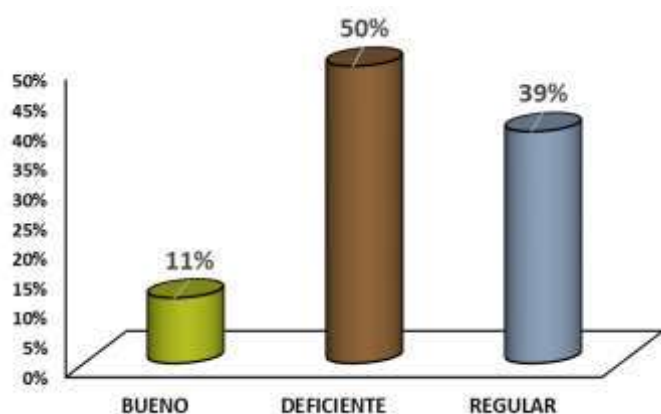
Análisis estratégico

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	32	11%
DEFICIENTE	155	50%
REGULAR	121	39%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 4

Análisis estratégico



El 50% de los encuestados considera como deficiente al análisis estratégico del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en dicha entidad bancaria predomina una ausencia de análisis interno y externo, tanto para gestionar adecuadamente los recursos internos, como para ajustar la flexibilidad estratégica en relación con las condiciones externas, y consigo brindar un servicio óptimo a los clientes; además de abordarse un proceso poco claro y discontinuo de autodiagnóstico estratégico con el cual se impide el incremento de la calidad de los servicios ofrecidos. No obstante, el 39% considera como regular al análisis estratégico del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 11% lo considera como bueno.

Tabla 3

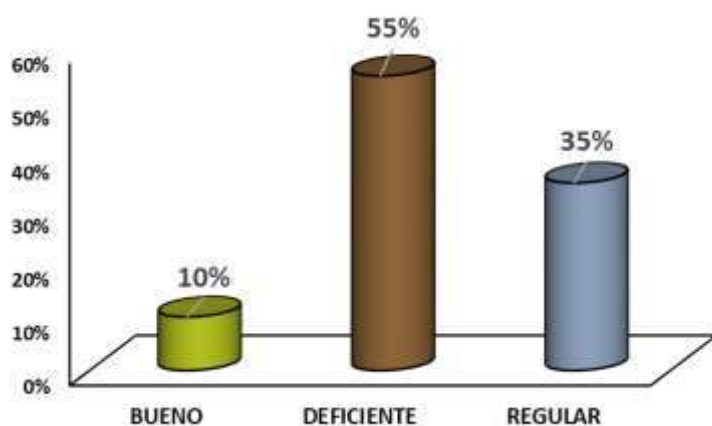
Formulación estratégica

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	32	10%
DEFICIENTE	168	55%
REGULAR	108	35%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 5

Formulación estratégica



El 55% de los encuestados considera como deficiente a la formulación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en dicha entidad bancaria predomina una falta de comunicación y transmisión clara de la misión y visión tanto al personal como a los clientes, una ausencia de alineación entre los valores declarados y las prácticas percibidas en las decisiones internas y la atención al cliente, unos objetivos que no están orientados hacia la mejora continua ni hacia la satisfacción de clientes, junto a unas estrategias implementadas que no garantizan diferenciación en el mercado ni adaptación a las necesidades del cliente. No obstante, el 35% considera como regular a la formulación estratégica del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 10% la considera como buena.

Tabla 4

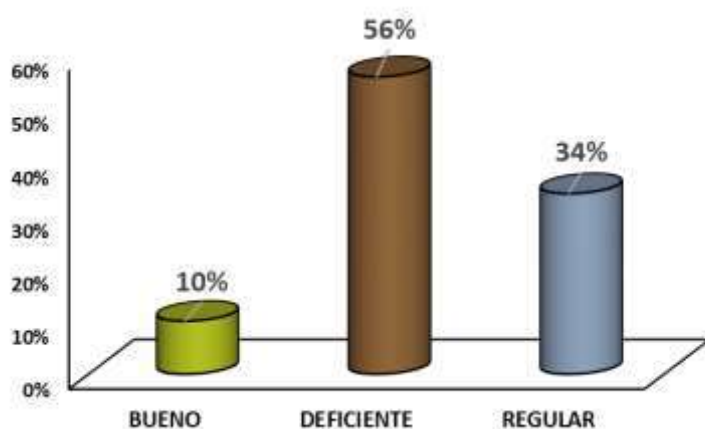
Implementación estratégica

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	32	10%
DEFICIENTE	172	56%
REGULAR	104	34%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 6

Implementación estratégica



El 56% de los encuestados considera como deficiente a la implementación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en dicha entidad bancaria abunda una ausencia de desarrollo y ejecución oportuna de planes comerciales y planes de inclusión financiera para ampliar la participación en el mercado y en comunidades alejadas del sistema bancario, una falta de aplicación de prácticas enfocadas a metas de sostenibilidad, una administración ineficiente de los recursos, unos mecanismos que no impulsan la gestión del cambio, junto a unos líderes que no ejercen liderazgo transformacional. No obstante, el 39% considera como regular a la implementación estratégica del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 10% la considera como buena.

Tabla 5

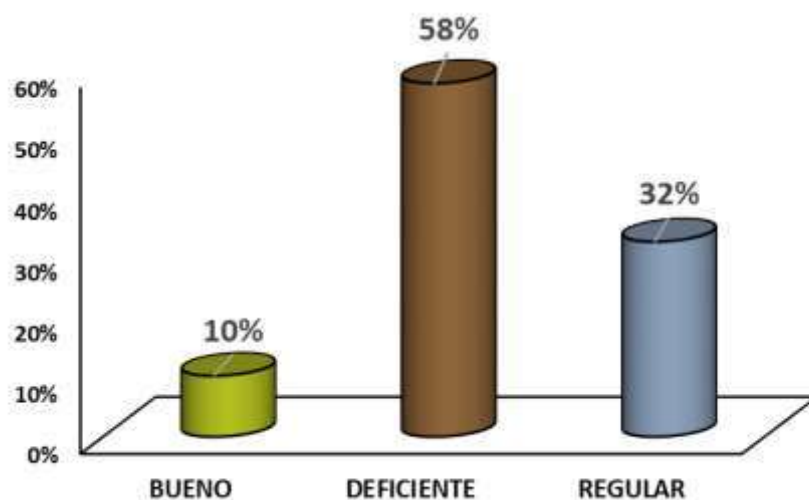
Evaluación y control estratégico

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	31	10%
DEFICIENTE	178	58%
REGULAR	99	32%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 7

Evaluación y control estratégico



El 58% de los encuestados considera como deficiente a la evaluación y control estratégico del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en dicha entidad bancaria predomina una falta de adopción de KPIs para dar seguimiento al cumplimiento de metas y ofrecer un soporte sólido para la toma de decisiones, una ausencia de auditorías internas para verificar el cumplimiento de los procesos e identificar oportunidades de mejora, una falta de control de riesgos para prevenir o mitigarlos sin tener que afectarse el logro de los objetivos, junto a una nula promoción de la mejora continua para fortalecer los procesos y elevar la calidad del servicio. No obstante, el 32% considera como regular a la evaluación y control estratégico del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 10% lo considera como bueno.

Tabla 6

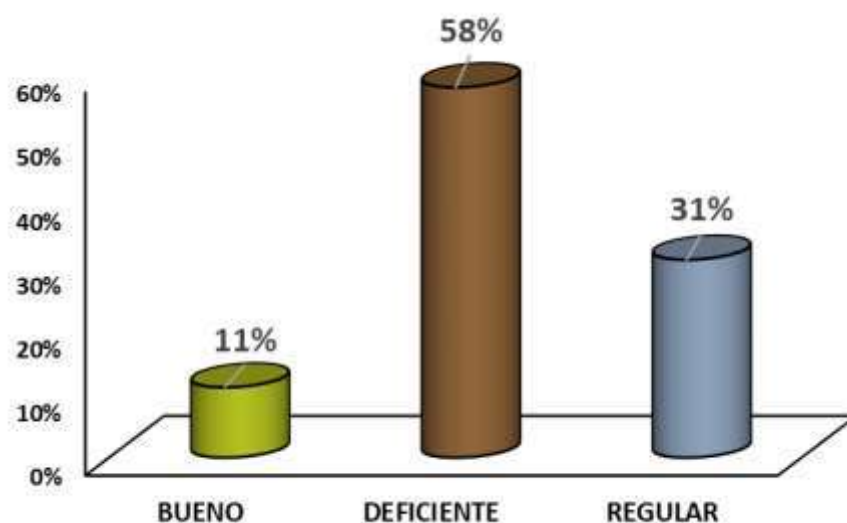
Innovación estratégica

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	34	11%
DEFICIENTE	179	58%
REGULAR	95	31%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 8

Innovación estratégica



El 58% de los encuestados considera como deficiente a la innovación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en dicha entidad bancaria predomina una ausencia de herramientas de big data que faciliten decisiones personalizadas y gestiones avanzadas de datos, una falta de sistemas de inteligencia de negocios que optimicen eficiencia y respuestas oportunas a las demandas del mercado, una lejanía del design thinking para dar soluciones a necesidades reales de clientes y mejorar las experiencias, junto a un desarrollo invisible de alianzas estratégicas tecnológicas para potenciar el servicio digital y mejorar la competitividad. No obstante, el 31% considera como regular a la innovación estratégica del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 11% la considera como buena.

4.1.2 Resultados de Satisfacción de los clientes

Tabla 7

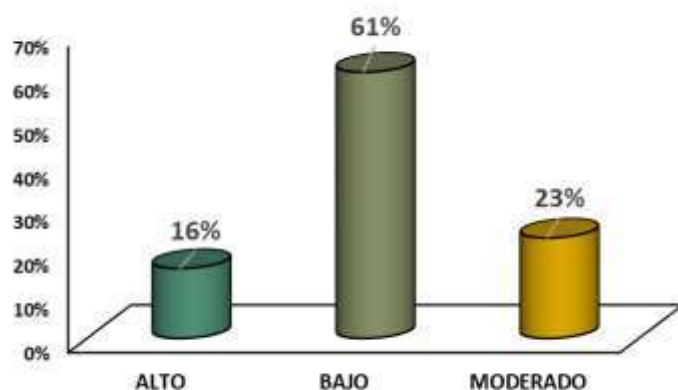
Satisfacción de los clientes

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	51	16%
BAJO	187	61%
MODERADO	70	23%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 9

Satisfacción de los clientes



El 61% de los encuestados manifiesta un nivel de baja satisfacción de los clientes del Banco BanBif Huacho, indicando que en los servicios recibidos predomina un incumplimiento con los estándares básicos de calidad que perjudica el rendimiento percibido en los clientes, una omisión y pérdida de las expectativas del cliente respecto a lo prometido, junto a unos niveles de insatisfacción general con la experiencia que afectan a cada uno de los servicios específicos del banco, como la atención presencial, los cajeros y/o la banca digital. No obstante, el 23% manifiesta un nivel de moderada satisfacción de los clientes del banco estudiado, mientras que solo el 16% manifiesta un nivel de alta satisfacción.

Tabla 8

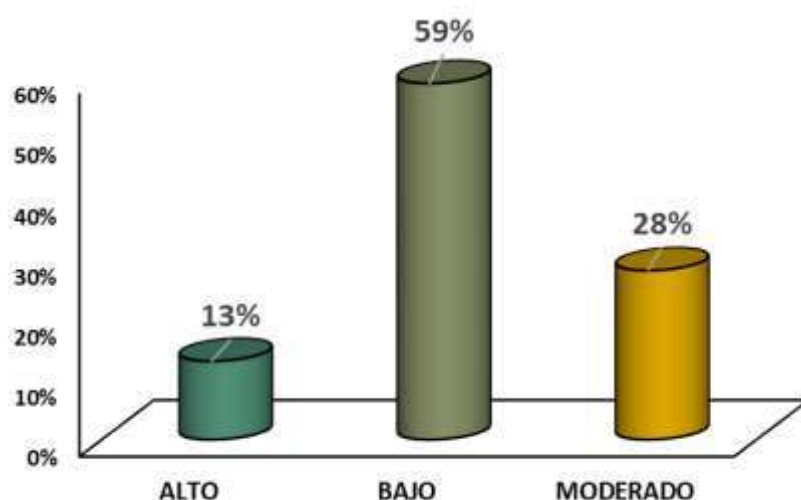
Rendimiento percibido

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	40	13%
BAJO	182	59%
MODERADO	86	28%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 10

Rendimiento percibido



El 59% de los encuestados manifiesta un nivel bajo de rendimiento percibido sobre el Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en los servicios recibidos predomina una escasa rapidez, cordialidad y atención adecuada a las necesidades del cliente como parte de la calidad del servicio; unos canales de atención que no funcionan correctamente ni apoyan el acceso a los servicios, una incapacidad para atender y resolver oportunamente los reclamos e inconvenientes presentados, junto a una falta de seguridad en las transacciones y el manejo de las informaciones confidenciales. No obstante, el 28% manifiesta un nivel moderado de rendimiento percibido sobre el Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 13% manifiesta un nivel alto de rendimiento percibido.

Tabla 9

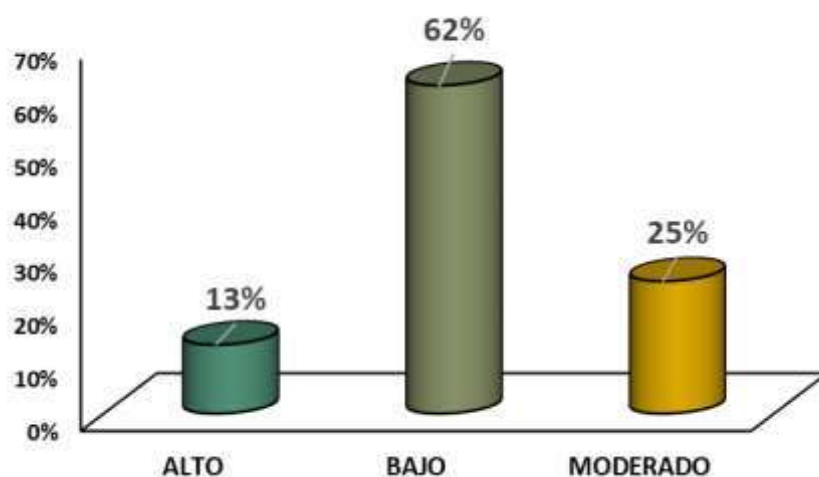
Expectativas

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	39	13%
BAJO	192	62%
MODERADO	77	25%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 11

Expectativas



El 62% de los encuestados manifiesta un nivel bajo de expectativas en relación al Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en los servicios recibidos predomina una atención ineficiente respecto a la agilidad en los trámites y demás servicios, unas nulas atenciones personalizadas para las necesidades y características particulares de los clientes; junto un incumplimiento de entrega de beneficios tangibles, ya sea con tasas competitivas, programas de fidelización o productos adecuados. No obstante, el 25% manifiesta un nivel moderado de expectativas sobre el Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 13% manifiesta un nivel alto de expectativas.

Tabla 10

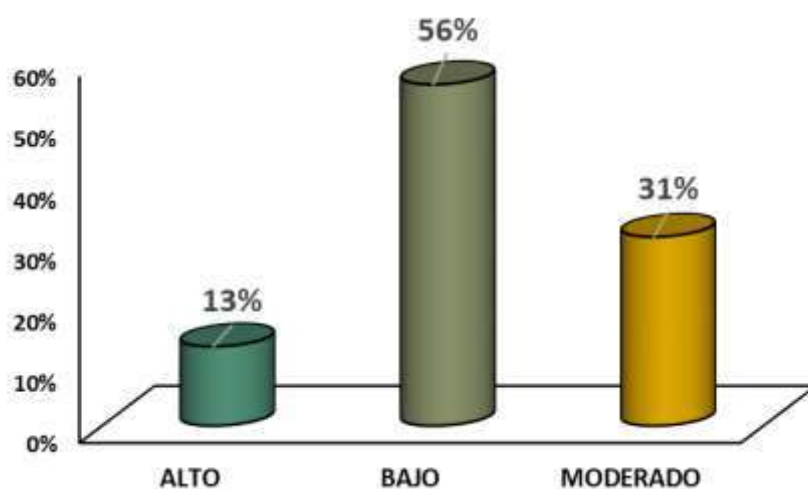
Niveles de satisfacción

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	40	13%
BAJO	172	56%
MODERADO	96	31%
TOTAL	308	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 12

Niveles de satisfacción



El 56% de los encuestados manifiesta unos bajos niveles de satisfacción de clientes del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, indicando que en los servicios recibidos predomina una inconformidad con la calidad de servicios específicos como la atención en ventanilla, los cajeros o la banca digital; una falta de intención de permanencia o continuidad con el producto y servicio abordado, un incumplimiento de las expectativas previas durante la experiencia de los clientes, junto un insatisfacción general con el banco en vista a su poca calidad, confianza y atención abordada en las operaciones. No obstante, el 31% manifiesta unos moderados niveles de satisfacción de clientes del Banco BanBif – Huacho, mientras que solo el 13% manifiesta unos altos niveles de satisfacción.

4.1.3 Tablas de contingencia y figuras

Tabla 11

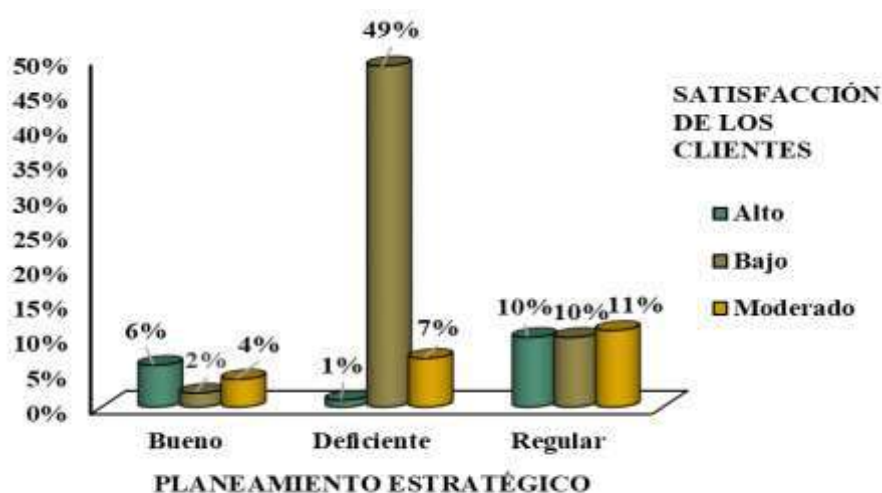
Planeamiento estratégico en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Planeamiento estratégico	Bueno	6%	2%	4%	12%
	Deficiente	1%	49%	7%	57%
	Regular	10%	10%	11%	31%
Total		17%	61%	22%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 13

Planeamiento estratégico en relación a Satisfacción de los clientes



El 49%, un segundo 10% y el 2% de los encuestados consideran como deficiente, regular y bueno al planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, el 11%, el 7% y el 4% consideran como regular, deficiente y bueno al planeamiento estratégico del Banco BanBif – Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que un primer 10%, el 6% y el 1% consideran como regular, bueno y deficiente a este planeamiento estratégico, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

Tabla 12

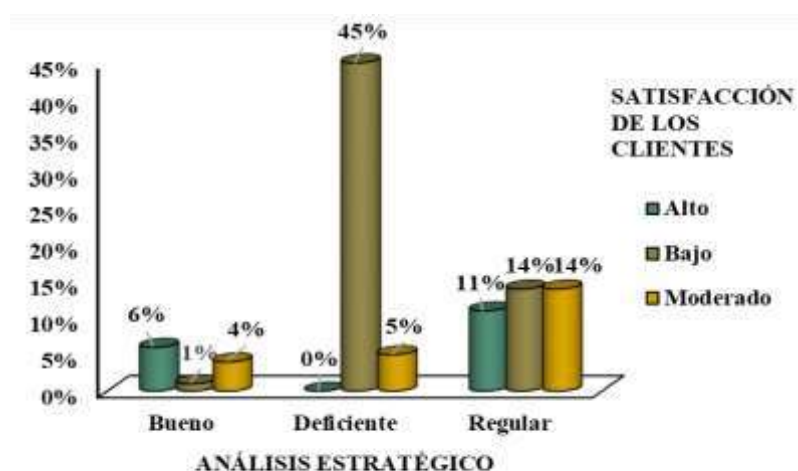
Análisis estratégico en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Análisis estratégico	Bueno	6%	1%	4%	11%
	Deficiente	0%	45%	5%	50%
	Regular	11%	14%	14%	39%
Total		17%	60%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 14

Análisis estratégico en relación a Satisfacción de los clientes



El 45%, un primer 14% y el 1% de los encuestados consideran como deficiente, regular y bueno al análisis estratégico del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, un segundo 14%, el 5% y el 4% consideran como regular, deficiente y bueno al análisis estratégico del Banco BanBif – Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que el 11% y el 6% consideran como regular y bueno a este análisis estratégico, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

Tabla 13

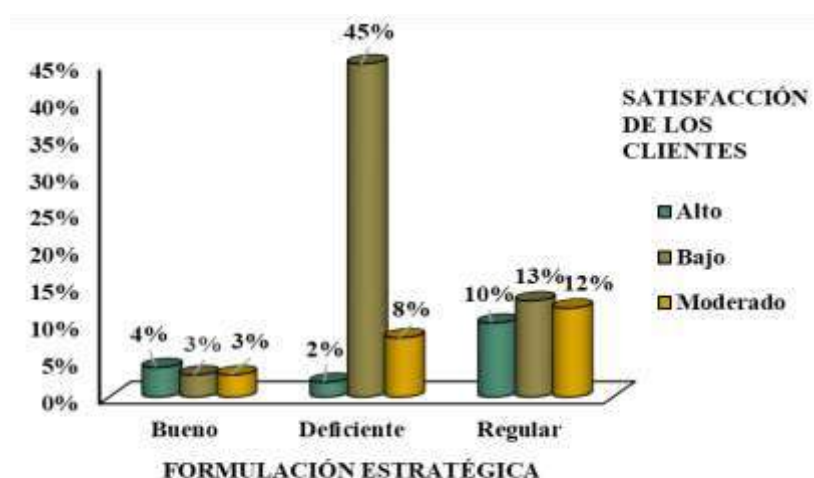
Formulación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Formulación estratégica	Bueno	4%	3%	3%	10%
	Deficiente	2%	45%	8%	55%
	Regular	10%	13%	12%	35%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 15

Formulación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes



El 45%, el 13% y un primer 3% de los encuestados consideran como deficiente, regular y buena a la formulación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, el 12%, el 8% y un segundo 3% consideran como regular, deficiente y buena a la formulación estratégica del Banco BanBif – Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que el 10%, el 4% y el 2% consideran como regular, buena y deficiente a esta formulación estratégica, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

Tabla 14

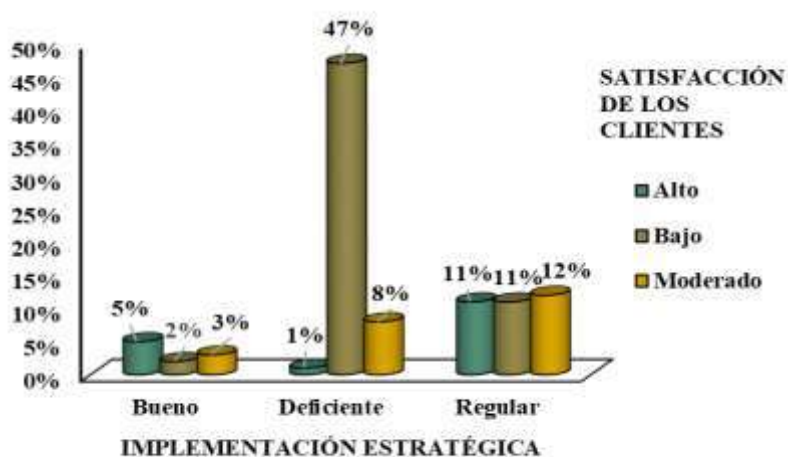
Implementación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Implementación estratégica	Bueno	5%	2%	3%	10%
	Deficiente	1%	47%	8%	56%
	Regular	11%	11%	12%	34%
Total		17%	60%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 16

Implementación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes



El 47%, un segundo 11% y el 2% de los encuestados consideran como deficiente, regular y buena a la implementación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, el 12%, el 8% y el 3% consideran como regular, deficiente y buena a la implementación estratégica del Banco BanBif – Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que un segundo 11%, el 5% y el 1% consideran como regular, buena y deficiente a esta implementación estratégica, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

Tabla 15

Evaluación y control estratégico en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Evaluación y control estratégico	Bueno	5%	2%	3%	10%
	Deficiente	2%	49%	7%	58%
	Regular	10%	10%	12%	32%
Total		17%	61%	22%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 17

Evaluación y control estratégico en relación a Satisfacción de los clientes



El 49%, un segundo 10% y el 2% de los encuestados consideran como deficiente, regular y buena a la evaluación y control estratégico del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, el 12%, el 7% y el 3% consideran como regular, deficiente y buena a la evaluación y control estratégico del Banco BanBif – Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que un segundo 10%, el 5% y el 2% consideran como regular, buena y deficiente a esta evaluación y control estratégico, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

Tabla 16

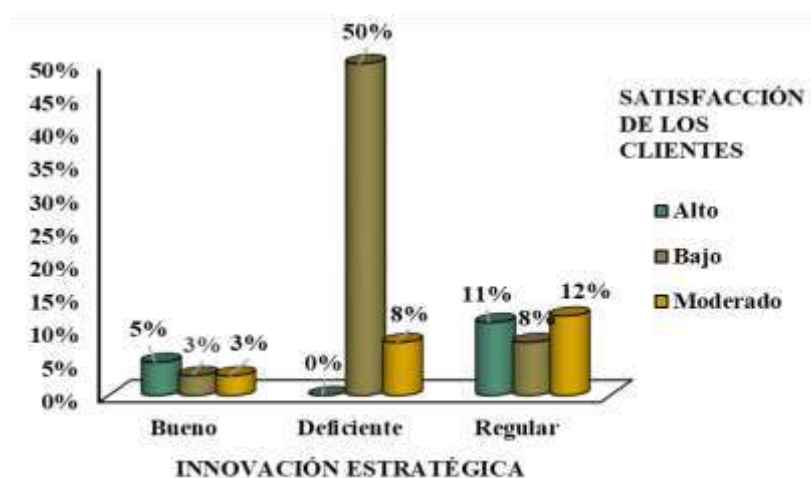
Innovación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes

		Satisfacción de los clientes			Total
		Alto	Bajo	Moderado	
Innovación estratégica	Bueno	5%	3%	3%	11%
	Deficiente	0%	50%	8%	58%
	Regular	11%	8%	12%	31%
Total		16%	61%	23%	100%

Nota. Elaboración propia

Figura 18

Innovación estratégica en relación a Satisfacción de los clientes



El 50%, un segundo 8% y un primer 3% de los encuestados consideran como deficiente, regular y buena a la innovación estratégica del Banco Interamericano de Finanzas sede Huacho, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de baja satisfacción de clientes. No obstante, el 12%, un primer 8% y un segundo 3% consideran como regular, deficiente y buena a la innovación estratégica del Banco BanBif – Huacho, de manera respectiva; aunque coinciden en un nivel de moderada satisfacción de clientes. Mientras que el 11% y el 5% consideran como regular y buena a esta innovación estratégica, respectivamente; aunque coinciden en un nivel de alta satisfacción de clientes.

4.1.4 Prueba de Normalidad

La prueba de Kolmogorov Smirnov permitió conocer la normalidad de los datos, la cual fue prevista en base a la cantidad de la muestra de estudio, la cual fue mayor al estándar 50, es decir, un total de 308 personas, entre trabajadores y clientes del Banco BanBif – Huacho.

Tabla 17

Prueba de normalidad

Variable y Dimensiones	K-S		
	Estadístico	gl	Sig.
Planeamiento estratégico	0.174	308	0.000
Satisfacción de los clientes	0.194	308	0.000
Análisis estratégico	0.144	308	0.000
Formulación estratégica	0.153	308	0.000
Implementación estratégica	0.173	308	0.000
Evaluación y control estratégico	0.215	308	0.000
Innovación estratégica	0.141	308	0.000
Rendimiento percibido	0.190	308	0.000
Expectativas	0.161	308	0.000
Niveles de satisfacción	0.192	308	0.000

Nota. Elaboración propia

La prueba permitió conocer que los datos no cumplían el supuesto de normalidad, al obtenerse unas significancias menores al estándar del 5% ($p=0.000$), por lo que se abordó el estadístico Rho de Spearman para las correlaciones entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes dentro del entorno señalado.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1 Contrastación general

1. Planteamiento de hipótesis

Ho: El planeamiento estratégico no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

Ha: El planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**Ha**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**Ho**”.

Tabla 18

Planeamiento estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes

			Planeamiento estratégico	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Planeamiento estratégico	Correlación	1.000	0.701
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	308	308
	Satisfacción de los clientes	Correlación	0.701	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

Nota. Elaboración propia

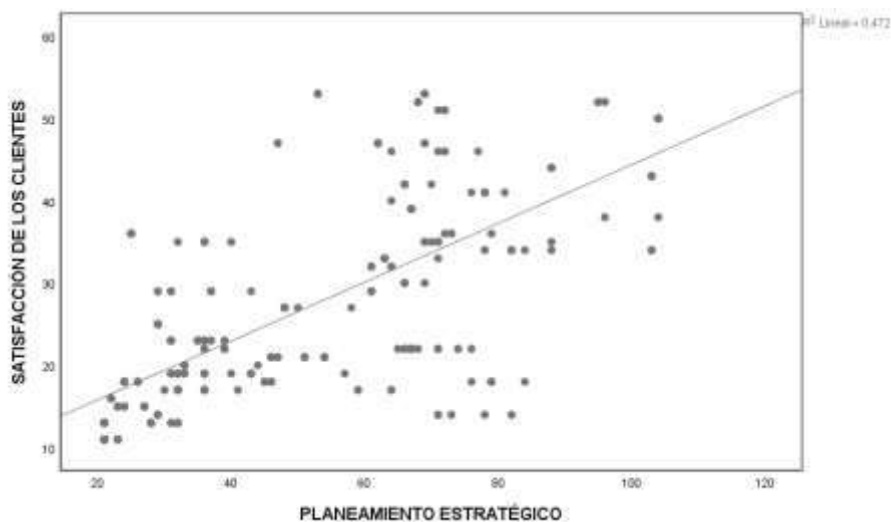
3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios del Banco BanBif; se decide no aceptar la “**Ho**”, para aceptar que el planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un

nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.701, que corroboran una relación de nivel moderado entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes.

Figura 19

Planeamiento estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 19, se explica cómo la relación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

4.2.2 Contratación de la primera hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₁: El análisis estratégico no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

H_{a1}: El análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**H_{a1}**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**H₀₁**”.

Tabla 19

Análisis estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes

			Análisis estratégico	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Análisis estratégico	Correlación	1.000	0.622
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	308	308
	Satisfacción de los clientes	Correlación	0.622	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

Nota. Elaboración propia

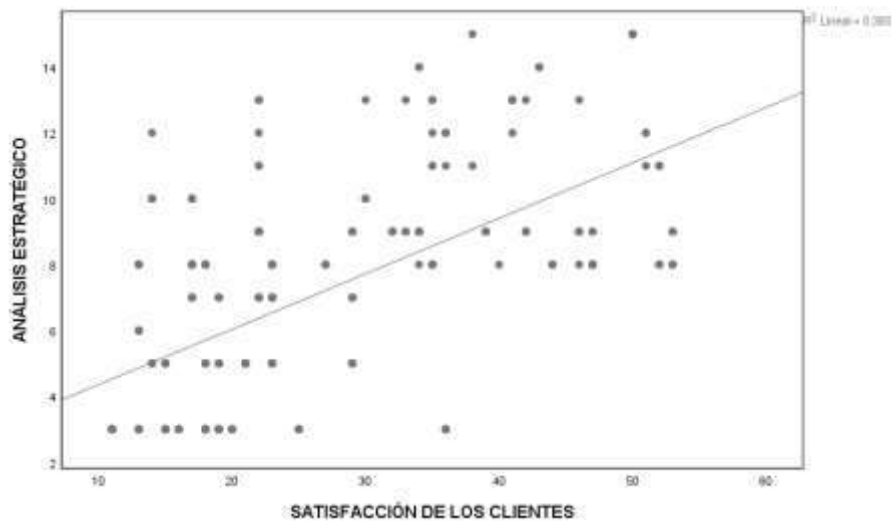
3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios de BanBif; se decide no aceptar la “**H₀₁**”, para aceptar que el análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.622, que corroboran

una relación de nivel moderado entre el análisis estratégico y la satisfacción de los clientes.

Figura 20

Análisis estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 20, se explica cómo la relación entre el análisis estratégico y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

4.2.3 Contratación de la segunda hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₂: La formulación estratégica no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

H_{a2}: La formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**H_{a2}**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**H₀₂**”.

Tabla 20

Formulación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes

			Formulación estratégica	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Formulación estratégica	Correlación	1.000	0.652
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	308	308
	Satisfacción de los clientes	Correlación	0.652	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

Nota. Elaboración propia

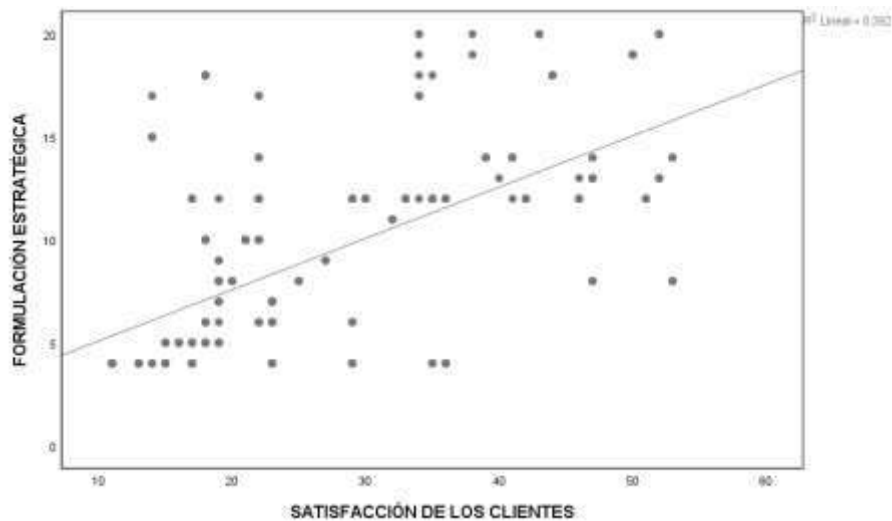
3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios de BanBif; se decide no aceptar la “**H₀₂**”, para aceptar que la formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.652, que corroboran

una relación de nivel moderado entre la formulación estratégica y la satisfacción de los clientes.

Figura 21

Formulación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 21, se explica cómo la relación entre la formulación estratégica y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

4.2.4 Contratación de la tercera hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₃: La implementación estratégica no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

H_{a3}: La implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**H_{a2}**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**H₀₂**”.

Tabla 21

Implementación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes

			Implementación estratégica	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Implementación estratégica	Correlación	1.000	0.687
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	308	308
	Satisfacción de los clientes	Correlación	0.687	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

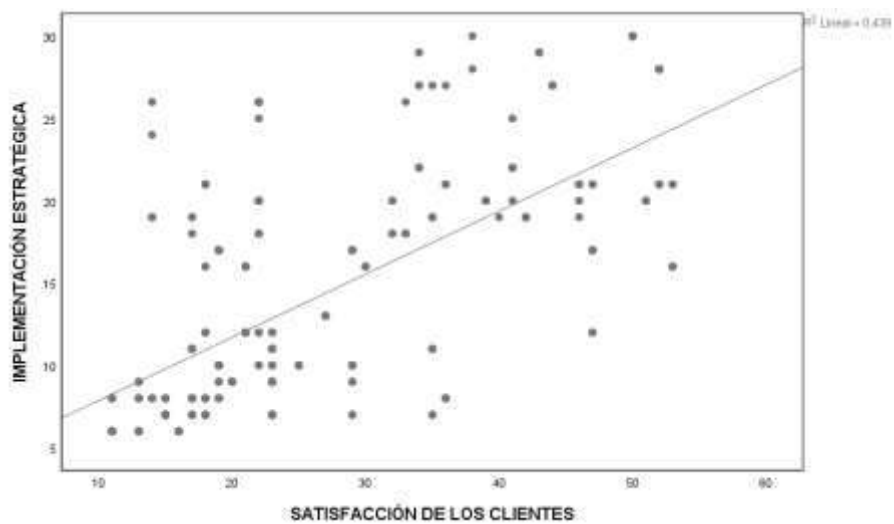
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios de BanBif; se decide no aceptar la “**H₀₃**”, para aceptar que la implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.687, que corroboran una relación de nivel moderado entre la implementación estratégica y la satisfacción de los clientes.

Figura 22

Implementación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 22, se explica cómo la relación entre la implementación estratégica y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

4.2.5 Contrastación de la cuarta hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₄: La evaluación y control estratégico no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

H_{a4}: La evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**H_{a4}**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**H₀₄**”.

Tabla 22

Evaluación y control estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes

			Evaluación y control estratégico	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Evaluación y control estratégico	Correlación	1.000	0.625
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	308	308
	Satisfacción de los clientes	Correlación	0.625	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

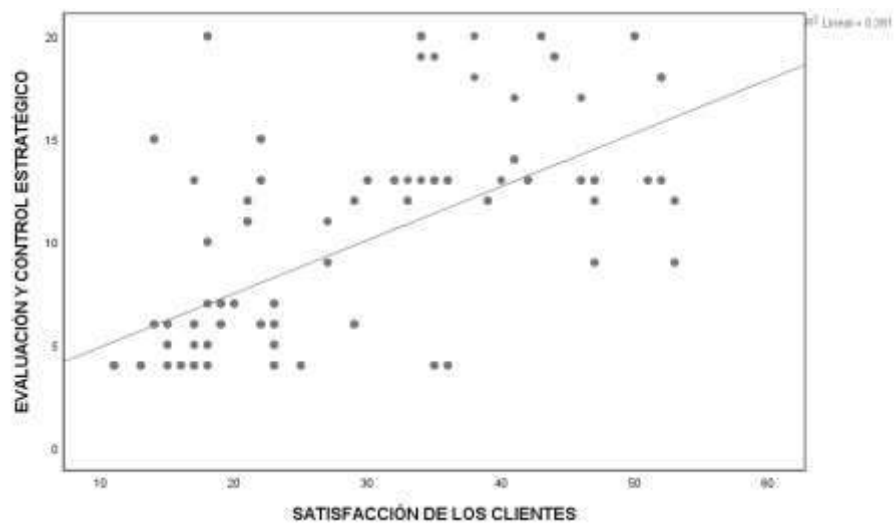
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios de BanBif; se decide no aceptar la “**H₀₄**”, para aceptar que la evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.625, que corroboran una relación de nivel moderado entre la evaluación y control estratégico y la satisfacción de los clientes.

Figura 23

Evaluación y control estratégico correlacionado con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 23, se explica cómo la relación entre la evaluación y control estratégico y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

4.2.6 Contrastación de la quinta hipótesis específica

1. Planteamiento de hipótesis

H₀₅: La innovación estratégica no influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

H_{a5}: La innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.

2. Criterio de decisión

- Si p calculado no supera a 0.05, se acepta la “**H_{a5}**”.
- Si p calculado supera a 0.05, se acepta la “**H₀₅**”.

Tabla 23

Innovación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes

			Innovación estratégica	Satisfacción de los clientes
Rho de Spearman	Innovación estratégica	Correlación	1.000	0.705
		Sig. (bilateral)		0.000
	Satisfacción de los clientes	N	308	308
		Correlación	0.705	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	308	308

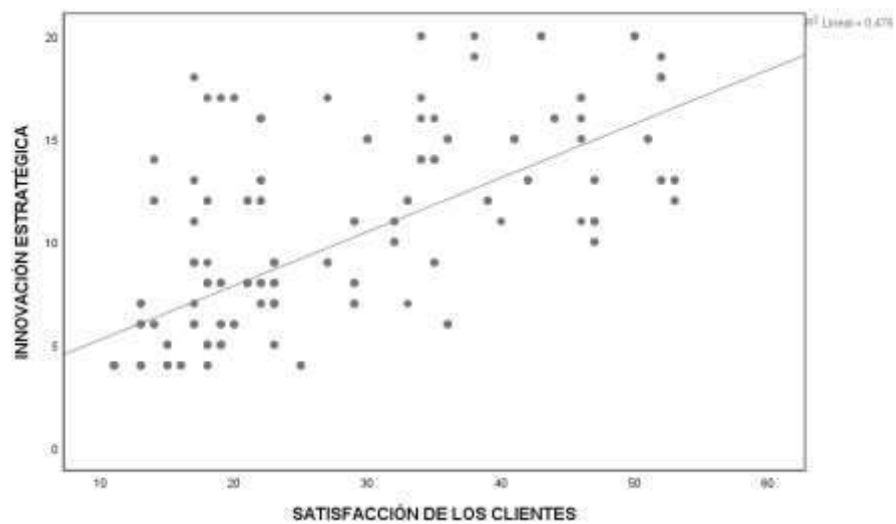
Nota. Elaboración propia

3. Decisión

Mediante los resultados de la prueba Rho de Spearman, basado en la perspectiva de 308 trabajadores y usuarios de BanBif; se decide no aceptar la “**H₀₅**”, para aceptar que la innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho. Esto luego que se calculó un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.705, que corroboran una relación de nivel moderado entre la innovación estratégica y la satisfacción de los clientes.

Figura 24

Innovación estratégica correlacionada con Satisfacción de los clientes



Con una aproximación estadística de los datos sobre la recta de la figura 24, se explica cómo la relación entre la innovación estratégica y la satisfacción de los clientes resulta de nivel moderado.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos se comparan con las bases teóricas y antecedentes mencionadas en la presente investigación:

- Se demostró que el planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo una significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.701, que corroboran una relación de nivel moderado entre las variables estudiadas. Este resultado guarda coherencia con el de Rosales (2022) y Molina (2021), ya que determinaron la asociación entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes; en ambos casos, como una relación muy fuerte, positiva y considerable, con unos valores en Pearson de 0.900, y en Spearman de 0.682, de manera respectiva. Asimismo, se tuvo en cuenta los estudios de Silva y Cabrera (2023), y de Paiva y Tomanguillo (2022), quienes coincidieron en analizar al planeamiento estratégico y su incidencia en otras variables, aportando que este proceso resulta indispensable no solo para mejorar el resultado de toda una gestión administrativa, es decir, la planeación, organización y dirección organizacional; sino también para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, en función a la atención de imprevistos, los tiempos de atención, servicios y productos, entre otros aspectos de la gestión comercial. Además, se consideró a Reyes-Zavala y Veliz-Valencia (2021), quienes estudiaron sobre la satisfacción de los clientes, aportando que, ante una mayor calidad del servicio, con apoyo de la visión, el personal, la atención, la solución de problemas, y los equipos materiales, la satisfacción se verá plenamente garantizada.

- Se determina que el análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.622, que corroboran una relación de nivel moderado. Este resultado guarda coherencia con el estudio de García-Álava y Zambrano-Mendoza (2025), ya que midieron la satisfacción de los clientes, en función al clima organizacional; determinando que los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía brindada, se relacionan con una alta satisfacción de los clientes, con un valor en Pearson de 0.037 y una sig. de 0.876.
- La formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo una significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.652, que corroboran una relación de nivel moderado. Este resultado guarda coherencia con el estudio de Barrero-Vera y Cedeño-Zambrano (2023), ya que midieron la satisfacción de los clientes, a raíz de la calidad del servicio; determinando que la fiabilidad, los aspectos tangibles, la capacidad de respuesta, la empatía y la seguridad, repercuten en un nivel sobresaliente de satisfacción con el servicio recibido dentro de un entorno financiero.
- Se obtiene que la implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.687, que corroboran una relación de nivel moderado. Este resultado guarda coherencia con el estudio de Camacho (2023), ya que midió la satisfacción de los clientes, en función a la gestión de la calidad; determinando que los tiempos de entrega y reparación, los repuestos utilizados, la garantía, la experiencia y la

recomendación brindada dentro del servicio ofrecido, inciden de forma amplia y clara sobre la satisfacción de los clientes.

- La evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), y un nivel de correlación de 0.625, que corroboran una relación de nivel moderado. Este resultado guarda coherencia con el estudio de Rivero (2023), ya que midió la satisfacción de los clientes, a raíz de la calidad de servicio; determinando que la presentación de los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la empatía y la seguridad del servicio, repercuten de manera directa sobre los niveles de satisfacción de clientes, con un coeficiente de 0.677.
- Se demostró que la innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$), junto a un nivel de correlación de 0.705, que corroboran una relación de nivel moderado. Este resultado guarda coherencia con el estudio de Caballero y Ventura (2022), ya que midieron la satisfacción de los clientes, en base a la calidad del servicio; determinando que abordar los elementos tangibles, la fiabilidad, y la capacidad de respuesta dentro del servicio presentado, se relacionan de forma positiva y media con el nivel de satisfacción de los clientes, con un valor Rho de 0.343.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Una vez realizado el contraste de hipótesis, se formulan las siguientes conclusiones:

1. Esta investigación determina que el planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia calculado menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación calculado de 0.701 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre el planeamiento estratégico y la satisfacción de los clientes; corroborándose así que un limitado análisis del entorno y de los recursos internos, una formulación estratégica poco eficiente, una implementación limitada de estrategias, una reducida evaluación y control, junto a un escaso enfoque en innovación, se encuentran ampliamente relacionados con un cumplimiento parcial de estándares básicos de calidad, una omisión creciente de expectativas, y una experiencia general poco satisfactoria en servicios presenciales, digitales y automáticos, que perjudican la satisfacción general.
2. Se establece que el análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación de 0.622 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre el análisis estratégico y la satisfacción de los clientes; corroborándose así que un diagnóstico poco adecuado del

entorno y de los recursos internos, limita al banco para responder cada necesidad del usuario, lo que se ve reflejado en niveles poco favorables de satisfacción percibida.

3. Se establece también que la formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación de 0.652 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre la formulación estratégica y la satisfacción de los clientes; corroborándose así que una compartición poco clara de la misión, visión, valores y objetivos, impide orientar todos los esfuerzos institucionales hacia la mejora del servicio, lo que genera una percepción gradual en los clientes respecto a la calidad y cumplimiento de lo prometido.
4. Se establece además que la implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación de 0.687 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre la implementación estratégica y la satisfacción de los clientes; corroborándose así que, si las estrategias formuladas no logran ser implementadas de forma efectiva o mucho menos logran ser traducidas en experiencias positivas, la noción de la calidad y confianza en los servicios del banco se verán afectadas de manera directa, y por lo tanto, también los niveles de satisfacción.
5. Se establece que la evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación de 0.625 en dicha

prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada de la evaluación y control estratégico con la satisfacción de los clientes; corroborándose consigo que, unos insuficientes mecanismos de control y de retroalimentación llegan a impedir la detección oportuna y a tiempo de fallas significativas, lo que repercute en la persistencia de irregularidades o puntos en contra sobre la atención y la satisfacción de los clientes.

6. Por último, se establece que la innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho, esto luego que se obtuvo un nivel de significancia menor al 5% ($p=0.000$) en la prueba Rho de Spearman. Además, luego de obtenerse un nivel de correlación de 0.705 en dicha prueba, se corrobora la existencia de una relación moderada entre la innovación estratégica y la satisfacción de los clientes; corroborándose así que unas pocas iniciativas innovadoras en la atención, el servicio y el manejo de herramientas tecnológicas, llegan a limitar la diferenciación del banco, así como la mejora de la experiencia de los clientes, prevaleciendo consigo, unos pasables niveles de satisfacción general.

6.2 Recomendaciones

Luego de haber formulado las conclusiones, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones

- Tras corroborarse las limitaciones observadas en el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) sede Huacho, entre ellas, unos análisis estratégicos insuficientes, una formulación estratégica poco clara, una implementación de estrategias relativamente ineficiente, una débil evaluación y control en el proceso, una escasa innovación estratégica, un rendimiento poco favorable percibido, una desconsideración con las expectativas, más unos bajos niveles de satisfacción que

atentan contra la lealtad; se recomienda al área de Planeamiento Estratégico del banco, adoptar un Modelo de Planeamiento Estratégico Integral enfocado a los clientes con enfoque en innovación y control continuo; de manera que no solo se aumente la satisfacción de los clientes, sino también que permita la optimización del análisis estratégico, el rediseño de la formulación estratégica, la mejora de la implementación de estrategias, la aplicación continua de un control estratégico, así como el impulso de mayores innovaciones.

- Para optimizar el análisis estratégico, es necesario que el plan integre herramientas de diagnóstico centradas a las necesidades y expectativas de los clientes, como un comité de análisis estratégico que evalúe resultados y proponga mejoras, un informe de tendencias del sector cada 6 meses para detectar cambios en el entorno, o un sistema de estucha activa para manejar eficientemente las quejas y las sugerencias de los clientes. Asimismo, se debe integrar un levantamiento de información continua digital por medio de encuestas en redes, seguimiento digital, o buzones digitales cada tres meses.
- Para rediseñar o clarificar la formulación estratégica, es necesario que el plan asegure que la visión, la misión y los objetivos estratégicos se encuentre alineados de forma explícita con la experiencia y satisfacción de los clientes, por medio de una redacción y difusión de los mismos, o un mapa estratégico diseñado para mostrar cómo las prácticas internas impactan de forma directa sobre la satisfacción y lealtad de clientes. Asimismo, se debe asegurar que los objetivos sean completamente medibles, como alcanzar un puntaje de satisfacción mayor a un 80-85%, o reducir el tiempo promedio de atención en ventanilla de 15 a 7 minutos en 3 meses.
- Para mejorar la implementación de las estrategias, es necesario que el plan defina a los responsables, los plazos y los recursos con claridad para cada una de las

estrategias, a través de un programa operativo anual donde se definan los cronogramas y los responsables. Además, se debe asegurar una continua capacitación al personal en orientación al cliente, por medio de programas que den autonomía a los trabajadores de primera línea para resolver sin dependencia de autorizaciones lentas, de tal forma que se encuentren empoderados para resolver necesidades con la agilidad que se requiere.

- Para reforzar las evaluaciones y controles estratégicos de forma continua, es necesario que el plan establezca un cuadro de mando integral (CMI) con indicadores en finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje, teniéndose en entre ellos, al NPS, los tiempos de espera en sucursales, la tasa de quejas resueltas en 48 horas, y el nivel de manejo de canales digitales. Además, se debe asegurar una evaluación trimestral a fin de corregir oportunamente todo tipo de desvíos, por medio de reuniones de retroalimentación con gerencia y personal operativo, al punto de publicarse un informe interno de satisfacción de clientes para toda la entidad.
- Y para impulsar mayores innovaciones estratégico, es necesario que el plan incorpore soluciones digitales que faciliten la interacción con los clientes, impulsando el uso de la banca digital *HOLAbank*, en apoyo de unas transferencias más rápidas, pagos con QR, o consultas en un clic. Además, se debe apostar por un desarrollo de productos y servicios diferenciados, como una instalación de cajeros inteligentes que permitan retiros, depósitos y pagos automáticos; así como un programa de innovación abierta con el que se invite a jóvenes, universitarios, pymes, jubilados, u otros, a introducir mejoras, nuevos productos, o beneficios diferencias de acuerdo a cada segmentación.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Caballero, M., & Ventura, R. (2022). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente en el Banco de Crédito del Perú, Surco 2021*. [Tesis de Titulación, Universidad Privada San Juan Bautista] Repositorio Institucional SJB. <https://hdl.handle.net/20.500.14308/4049>
- Camacho, C. (2023). *Gestión de calidad y la incidencia en la satisfacción de clientes en la importadora Manzana Rota*. [Tesis de Maestría, Universidad de las Américas] Repositorio Digital Universidad De Las Américas. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14828>
- Molina, J. (2021). *Planeamiento estratégico y la satisfacción del cliente en la empresa de transporte privado Servicio Star, Lima 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Digital Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73714>
- Paiva, H., & Tomanguillo, J. (2022). *Planeamiento estratégico y su influencia en la gestión comercial de la empresa importadora Gaela Majal S.A.C*. [Tesis de Titulación, Universidad Privada del Norte] Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/32090>
- Rivero, L. (2023). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente en la Agencia San Felipe del Banco Interbank 2020*. [Tesis de Titulación, Universidad Peruana de Ciencias e Informática] Repositorio Dspace UPCI. <https://repositorio.upci.edu.pe/handle/upci/1050>
- Rosales, R. (2022). *Planeamiento estratégico y satisfacción del cliente en una empresa de seguridad en Huacho-Lima, 2022*. [Tesis de Titulación, Universidad César Vallejo] Repositorio Digital Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/101498>

7.2 Fuentes bibliográficas

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico* (4 ed.). Esic Editorial.
- Ampuero, L. (1997). *Planeamiento estratégico: conceptos básicos, interrogantes y experiencias*. IICA Biblioteca Venezuela.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Editorial de Asociación Española para la Calidad.
- Blanco, A. (2015). *Gestión de entidades financieras. Un enfoque práctico de la gestión bancaria actual*. Esic Editorial.
- Castelló, E. (2022). *La empresa bancaria sostenible y responsable. Una visión económica, medioambiental, social y de gobierno corporativo*. Esic Editorial.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. Editorial Unirsidad Estatal A Distancia.
- Escorsa, P., & Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Ediciones de la Universitat Politècnica de Catalunya.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones. Un manual práctico para elaborar un plan estratégico*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gosso, F. (2008). *Hipersatisfacción del cliente ¡Con solo satisfacer a los clientes no alcanza! Conceptos y herramientas para ofrecer un servicio sobresaliente*. Panorama Editorial S.A. de C.V.

- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). Pearson Educación.
- Martínez, M. (2004). *Orientación a mercado. Un modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. Consulta S.A. de C.V.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial práctica. Del diagnóstico a la implantación*. Ra-Ma Editorial.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5 ed.). Esic Editorial.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación. Bases, técnicas y casos prácticos* (2 ed.). Editorial UOC.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2005). *Comportamiento del cliente* (8 ed.). Pearson Educación.
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial.
- Tarzijan, J. (2023). *Fundamentos de estrategia empresarial* (6 ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Torres, C. (2023). *Gestión de la atención al cliente/consumidor* (2 ed.). Innovación y Cualificación Editorial S.L.
- Vavra, T. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000* (2 ed.). Fundación Confemetal Editorial.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Barreto-Vera, C., & Cedeño-Zambrano, R. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en el Banco Pichincha en Portoviejo. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 490-506. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1704>
- García-Álava, C., & Zambrano-Mendoza, L. (2025). Influencia del clima organizacional en la satisfacción de los clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Negocios Andinos" Ltda. *Journal Scientific MQInvestigar*, 9(2), 1-28. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.2.2025.e488>
- Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4). <https://doi.org/10.1177/002224378001700>
- Reyes-Zavala, L., & Veliz-Valencia, M. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del conocimiento*, 6(4), 570-591. <http://10.23857/pc.v6i4.2586>
- Silva, G., & Cabrera, S. (2023). El planeamiento estratégico y su incidencia con la gestión administrativa de la unidad de nivelación y admisión, universidad nacional de Chimborazo, ciudad de Riobamba-Ecuador. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 4040-4050. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4738

7.4 Fuentes electrónicas

- Financial Times. (2025, 17 de febrero). *Chase UK tops latest banking customer satisfaction survey*. <https://www.ft.com/content/bd7d806c-5028-4a93-a04b-81c72af6bb95?>
- Gestión. (2025, 7 de febrero). *Más usuarios de Yape piden crédito: quiénes obtuvieron un préstamo por primera vez*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/creditos->

yape-novedades-2025-mas-peruanos-piden-creditos-por-yape-y-se-implementara-pago-en-cuotas-en-servicios-noticia/

IDEO. (s.f.). *Transforming the Banking Experience. A Peruvian bank creates a more welcoming environment for customers*. <https://www.ideo.com/works/transforming-the-banking-experience>

Rey, A. (2024, 6 de diciembre). *Digitization and new habits shape banking preferences in Brazil, Colombia, and Mexico*. <https://noticias.mobilemoneylatam.com/25077-2/?>

Statista. (2024, febrero). *Customer attitude towards transparency in how banks use their financial resources in Latin America in 2023*. <https://www.statista.com/statistics/1464880/customer-opinion-bank-transparency-latin-america/>

Vox Creative. (2024, 6 de diciembre). *For peak business performance, let data be your guide*. <https://www.vox.com/ad/351401/for-peak-business-performance-let-data-be-your-guide?>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿De qué manera influye el planeamiento estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Determinar de qué manera influye el planeamiento estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	El planeamiento estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	VARIABLE 1: Planeamiento estratégico	Análisis estratégico • Análisis interno • Análisis externo • Diagnóstico estratégico Formulación estratégica • Misión y visión • Valores estratégicos • Objetivos estratégicos • Estrategias competitivas Implementación estratégica • Planes comerciales • Planes de inclusión financiera • Metas de sostenibilidad • Gestión de recursos • Gestión del cambio • Liderazgo transformacional Evaluación y control estratégico • KPIs de gestión estratégica • Auditorías internas • Control de riesgos estratégicos • Mejora continua Innovación estratégica • Big data • Inteligencia de negocios (BI) • Design thinking • Alianzas estratégicas tecnológicas	Enfoque de la investigación: Cuantitativo Diseño de investigación: No Experimental de corte transversal Nivel de investigación: Correlacional Población: 1546 personas, incluyendo a trabajadores y clientes del Banco BanBif – Huacho. Muestra: 308 personas. Técnicas de recolección de datos: Dos encuestas sobre la V1 y la V2.

ESPECÍFICOS	¿De qué manera influye el análisis estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Establecer de qué manera influye el análisis estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	El análisis estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	VARIABLE 2: Satisfacción de los clientes	Rendimiento percibido • Calidad del servicio • Funcionamiento de los canales de atención • Resolución de problemas • Seguridad en el servicio Expectativas • Eficiencia • Personalización • Beneficios tangibles Niveles de satisfacción • Satisfacción por servicio específico • Intención de permanencia • Comparación con expectativas • Satisfacción general	Instrumentos Cuestionarios con escala Likert Técnicas para el procesamiento de la información: Software Excel y SPSS
	¿De qué manera influye la formulación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Establecer de qué manera influye la formulación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	La formulación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.			
	¿De qué manera influye la implementación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Establecer de qué manera influye la implementación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	La implementación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.			
	¿De qué manera influye la evaluación y control estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Establecer de qué manera influye la evaluación y control estratégico en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	La evaluación y control estratégico influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.			
	¿De qué manera influye la innovación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho?	Establecer de qué manera influye la innovación estratégica en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.	La innovación estratégica influye significativamente en la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas – Huacho.			

Anexo 2: Instrumentos



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión
Escuela de Posgrado



ENCUESTA SOBRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Estimado, este cuestionario tiene el propósito de conocer su opinión acerca del planeamiento estratégico del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) sede Huacho. Sus respuestas serán anónimas para esta investigación. Muchas gracias.

INSTRUCCIÓN

Otorgue una calificación en base a las siguientes opciones como respuestas: **Nunca (1); Casi Nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5).**

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					
I. Análisis estratégico (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. BanBif – Huacho utiliza de forma eficiente sus recursos internos, ya sea personal, infraestructura o tecnología, de tal forma que se brinda un buen servicio a los clientes					
2. El banco logra adaptar oportunamente sus productos y servicios en base a los cambios en el entorno, ya sea en función a las regulaciones, la economía o la competencia; respondiéndose así, a todas las necesidades de los clientes.					
3. El banco llega a identificar y comunicar con claridad sus propias fortalezas y debilidades, de tal forma que mejora estratégica y continuamente la calidad del servicio presentado.					
II. Formulación estratégica (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
4. El banco logra comunicar con claridad su misión y visión, tanto a trabajadores como a clientes, de tal forma que todos los involucrados comprendan la finalidad y dirección de la institución.					
5. El banco actúa de acuerdo a valores como la transparencia, ética y confianza, garantizando así, que estos direccionen la atención al cliente, así como las mismas decisiones internas.					
6. El banco logra formular objetivos estratégicos SMART, de forma que las actividades se ven orientadas hacia una mejora continua del servicio y un incremento de los niveles de satisfacción en los clientes.					

7. El banco logra implementar estrategias competitivas que permiten su diferenciación dentro del mercado, su preservación de ventajas ante la competencia, y su adaptación a las necesidades de los clientes.					
III. Implementación estratégica (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
8. El banco logra ejecutar planes comerciales correctamente definidos a fin de ampliar su participación dentro del mercado, además de optarse por una mejora en la experiencia de los clientes.					
9. El banco desarrolla planes de inclusión financiera con los cuales se facilita el acceso a productos y servicios a comunidades que por lo general no se encuentran dentro del sistema bancario.					
10. El banco implementa prácticas alineadas con metas de sostenibilidad, de tal forma que se contribuye tanto al desarrollo social responsable como al cuidado del medio ambiente.					
11. El banco logra administrar eficientemente todos sus recursos, ya sean humanos, financieros y tecnológicos, con el propósito de asegurarse la materialización de sus estrategias.					
12. El banco impulsa procesos de gestión del cambio para facilitar la adaptación tanto de trabajadores como de los clientes, ante nuevas políticas, servicios o tecnologías emergentes.					
13. Los líderes del banco BanBif ejercen un liderazgo transformacional, inspirando al personal, fomentando la innovación y motivando hacia el alcance de los objetivos estratégicos.					
IV. Evaluación y control estratégico (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
14. El banco emplea frecuentemente KPIs (indicadores de desempeño) a fin de evaluar si se está cumpliendo con las metas formuladas y mejorar consigo, la toma de decisiones.					
15. El banco desarrolla constantemente auditorías internas de tal forma que se verifica el cumplimiento de los procesos estratégicos, además de identificarse nuevas oportunidades de mejoras.					
16. El banco logra detectar, evaluar y controlar cada riesgo estratégico que atente contra el alcance de los objetivos institucionales.					
17. El banco llega a promover una mejora continua dentro de sus procesos estratégicos, mediante la implementación de cambios y actividades correctivas que elevan la calidad del servicio.					
V. Innovación estratégica (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
18. El banco emplea herramientas de Big Data para el análisis de grandes volúmenes de información y así obtener, una mejora de las decisiones y la personalización del servicio.					

19. El banco cuenta con sistemas de inteligencia de negocios (BI), los cuales transforman datos en informaciones útiles para optimizar los procesos y la respuesta oportuna a las necesidades del mercado.					
20. El banco adopta metodologías de design thinking, a fin de apostar por soluciones innovadoras enfocadas en las necesidades reales de los clientes, así como en la mejora de la experiencia de los usuarios.					
21. El banco concreta alianzas estratégicas con entidades tecnológicas, a fin de adoptar innovaciones que potencialicen el servicio digital y su competitividad en el sector financiero.					



ENCUESTA SOBRE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Estimado, este cuestionario tiene el propósito de conocer su percepción sobre la satisfacción de los clientes del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) sede Huacho. Sus respuestas serán anónimas para esta investigación. Muchas gracias.

INSTRUCCIÓN

Otorgue una calificación en base a las siguientes opciones como respuestas: **Nunca (1); Casi Nunca (2); A veces (3); Casi siempre (4); Siempre (5).**

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES					
I. Rendimiento percibido (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. El banco BanBif – Huacho ofrece un servicio de calidad, de tal forma que aseguran que las atenciones sean rápidas, cordiales y adecuadas a las necesidades del cliente.					
2. Los canales de atención del banco, ya sean presenciales, digitales o telefónicos, funcionan de forma correcta y facilitan el acceso de los clientes a todos los servicios presentados.					
3. El banco se caracteriza por atender y resolver de forma oportuna y efectiva todos los reclamos u otros tipos de problemas que presenten los clientes dentro de su acceso y desarrollo de los servicios.					
4. En este banco se asegura una total seguridad en cada transacción, así como en el manejo de informaciones confidenciales del cliente, de tal forma que existe confianza con sus servicios.					
II. Expectativas (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5
5. En el banco BanBif – Huacho, la atención resulta rápida y oportuna, cumpliéndose así, con las expectativas de los clientes en cuanto a la agilidad en los servicios y trámites.					
6. El banco se destaca por ofrecer un servicio personalizado, de tal forma que sus funciones se adaptan a las necesidades y características específicas de los clientes.					
7. El banco facilita beneficios claros y concretos, ya sea con productos adecuados, tasas competitivas o programas de fidelización, los cuales cumplen con lo que el cliente espera obtener.					
III. Niveles de satisfacción (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)	Calificación				
	1	2	3	4	5

8. Este banco brinda servicios específicos de calidad, ya sean en atención en ventanilla, banca digital o uso de cajeros, de tal forma que cumplen con lo que los clientes necesitan y esperan.					
9. El cliente se siente satisfecho con las atenciones recibidas dentro de este banco, al punto de querer prevalecer sus productos o servicios en esta entidad.					
10. Los servicios recibidos dentro de este banco responden a todas las expectativas previas del cliente, cumpliéndose o superándose así, todo lo que se esperaba obtener en esta institución.					
11. Se percibe una satisfacción general con el banco BanBif – Huacho, teniéndose en cuenta la calidad del servicio, las atenciones y el nivel de confianza que se transmite en cada operación.					

Anexo 3: Baremaciones

I. Proceso de baremación de las variables

V1: Planeamiento estratégico

- Máximo: $21(5) = 105$
- Mínimo: $21(1) = 21$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 105 - 21 = 84$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 84/3 = 28$

V2: Satisfacción de los clientes

- Máximo: $11(5) = 55$
- Mínimo: $11(1) = 11$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 55 - 11 = 44$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 44/3 = 14.667$

II. Proceso de baremación de las dimensiones

D1: Análisis estratégico

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D2: Formulación estratégica

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D3: Implementación estratégica

- Máximo: $6(5) = 30$
- Mínimo: $6(1) = 6$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 30 - 6 = 24$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 24/3 = 8$

D4: Evaluación y control estratégico

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D5: Innovación estratégica

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D6: Rendimiento percibido

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

D7: Expectativas

- Máximo: $3(5) = 15$
- Mínimo: $3(1) = 3$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 15 - 3 = 12$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 12/3 = 4$

D8: Niveles de satisfacción

- Máximo: $4(5) = 20$
- Mínimo: $4(1) = 4$
- Rango: Máximo – Mínimo $\rightarrow R = 20 - 4 = 16$
- Numero de intervalos: 3
- Amplitud del intervalo: $A = R/3 \rightarrow 16/3 = 5.333$

Anexo 4: Base de datos

Nº	V1	V2	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D6	D7
1	88	34	8	18	27	19	16	12	9	13
2	71	33	13	12	26	13	7	12	9	12
3	31	13	8	4	8	4	7	4	3	6
4	27	15	5	4	7	6	5	6	3	6
5	24	15	3	5	7	5	4	5	4	6
6	77	46	13	12	20	17	15	13	14	19
7	26	18	3	6	8	5	4	6	5	7
8	103	34	14	20	29	20	20	13	9	12
9	57	19	5	12	17	6	17	5	4	10
10	32	17	7	5	8	6	6	6	4	7
11	32	19	3	7	10	7	5	7	4	8
12	28	13	6	4	8	4	6	4	3	6
13	22	16	3	5	6	4	4	5	4	7
14	58	27	8	9	13	11	17	10	7	10
15	62	47	8	13	17	13	11	16	13	18
16	67	22	9	10	26	6	16	7	6	9
17	70	42	13	12	19	13	13	16	11	15
18	69	30	13	12	16	13	15	11	8	11
19	70	35	12	12	19	13	14	13	9	13
20	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
21	44	20	3	8	9	7	17	7	6	7
22	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
23	31	23	5	7	7	5	7	8	7	8
24	35	23	5	7	9	7	7	8	7	8
25	61	29	9	12	17	12	11	10	8	11
26	36	23	8	4	11	4	9	8	7	8
27	43	29	7	12	10	6	8	11	8	10
28	23	15	3	4	8	4	4	5	4	6
29	65	22	12	12	20	13	8	8	6	8
30	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
31	46	18	5	10	16	7	8	7	5	6
32	69	47	9	14	21	12	13	12	15	20
33	40	35	8	12	7	4	9	12	11	12
34	29	29	5	4	7	6	7	11	8	10
35	64	46	8	13	19	13	11	12	15	19
36	64	32	9	11	20	13	11	11	8	13
37	29	25	3	8	10	4	4	10	7	8
38	47	47	8	8	12	9	10	12	15	20
39	84	18	8	18	21	20	17	8	4	6
40	33	19	7	5	9	6	6	6	3	10

41	25	36	3	4	8	4	6	13	10	13
42	104	38	15	19	30	20	20	12	9	17
43	24	18	3	5	7	4	5	5	4	9
44	36	22	7	6	10	6	7	8	4	10
45	96	38	11	20	28	18	19	12	9	17
46	82	14	12	15	26	15	14	4	3	7
47	81	41	13	14	25	14	15	14	11	16
48	76	22	9	14	25	15	13	9	6	7
49	59	17	10	12	19	5	13	7	4	6
50	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
51	31	19	3	8	8	7	5	7	5	7
52	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
53	54	21	5	10	16	11	12	8	5	8
54	54	21	5	10	16	11	12	8	5	8
55	63	33	9	12	18	12	12	12	9	12
56	41	17	8	4	7	4	18	6	5	6
57	31	23	7	6	7	6	5	8	7	8
58	23	11	3	4	8	4	4	4	3	4
59	79	36	12	12	27	13	15	13	10	13
60	51	21	5	10	16	12	8	8	5	8
61	67	39	9	14	20	12	12	14	11	14
62	32	17	8	4	7	4	9	6	5	6
63	29	14	5	4	8	6	6	5	4	5
64	82	34	9	17	22	20	14	13	8	13
65	36	23	7	6	9	6	8	8	7	8
66	88	35	8	18	27	19	16	13	9	13
67	78	34	9	12	27	13	17	13	9	12
68	31	13	8	4	8	4	7	4	3	6
69	27	15	5	4	7	6	5	6	3	6
70	24	15	3	5	7	5	4	5	4	6
71	76	41	12	12	20	17	15	13	9	19
72	26	18	3	6	8	5	4	6	5	7
73	103	34	14	20	29	20	20	13	9	12
74	43	19	5	9	17	6	6	5	4	10
75	32	17	7	5	8	6	6	6	4	7
76	32	19	3	7	10	7	5	7	4	8
77	28	13	6	4	8	4	6	4	3	6
78	22	16	3	5	6	4	4	5	4	7
79	50	27	8	9	13	11	9	10	7	10
80	62	47	8	13	17	13	11	16	13	18
81	67	22	9	10	26	6	16	7	6	9
82	66	42	9	12	19	13	13	16	11	15
83	66	30	10	12	16	13	15	11	8	11
84	71	35	13	12	19	13	14	13	9	13

85	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
86	33	20	3	8	9	7	6	7	6	7
87	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
88	31	23	5	7	7	5	7	8	7	8
89	35	23	5	7	9	7	7	8	7	8
90	61	29	9	12	17	12	11	10	8	11
91	36	23	8	4	11	4	9	8	7	8
92	37	29	7	6	10	6	8	11	8	10
93	23	15	3	4	8	4	4	5	4	6
94	66	22	13	12	20	13	8	8	6	8
95	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
96	46	18	5	10	16	7	8	7	5	6
97	69	47	9	14	21	12	13	12	15	20
98	32	35	8	4	7	4	9	12	11	12
99	29	29	5	4	7	6	7	11	8	10
100	64	40	8	13	19	13	11	12	9	19
101	64	32	9	11	20	13	11	11	8	13
102	29	25	3	8	10	4	4	10	7	8
103	47	47	8	8	12	9	10	18	9	20
104	76	18	8	18	21	20	9	8	4	6
105	33	19	7	5	9	6	6	6	3	10
106	25	36	3	4	8	4	6	13	10	13
107	104	50	15	19	30	20	20	19	14	17
108	24	18	3	5	7	4	5	5	4	9
109	36	22	7	6	10	6	7	8	4	10
110	96	52	11	20	28	18	19	20	15	17
111	78	14	10	15	24	15	14	4	3	7
112	78	41	13	14	22	14	15	14	11	16
113	74	22	9	17	20	15	13	9	6	7
114	59	17	10	12	19	5	13	7	4	6
115	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
116	31	19	3	8	8	7	5	7	5	7
117	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
118	54	21	5	10	16	11	12	8	5	8
119	54	21	5	10	16	11	12	8	5	8
120	63	33	9	12	18	12	12	12	9	12
121	30	17	8	4	7	4	7	6	5	6
122	31	23	7	6	7	6	5	8	7	8
123	23	11	3	4	8	4	4	4	3	4
124	73	36	12	12	21	13	15	13	10	13
125	51	21	5	10	16	12	8	8	5	8
126	67	39	9	14	20	12	12	14	11	14
127	32	17	8	4	7	4	9	6	5	6
128	29	14	5	4	8	6	6	5	4	5

129	84	34	9	19	22	20	14	13	8	13
130	36	23	7	6	9	6	8	8	7	8
131	88	44	8	18	27	19	16	18	13	13
132	72	46	9	12	21	13	17	19	15	12
133	32	13	8	4	9	4	7	4	3	6
134	27	15	5	4	7	6	5	6	3	6
135	24	15	3	5	7	5	4	5	4	6
136	72	51	12	12	20	13	15	18	14	19
137	26	18	3	6	8	5	4	6	5	7
138	103	43	14	20	29	20	20	18	13	12
139	40	19	5	6	17	6	6	5	4	10
140	32	17	7	5	8	6	6	6	4	7
141	32	19	3	7	10	7	5	7	4	8
142	28	13	6	4	8	4	6	4	3	6
143	22	16	3	5	6	4	4	5	4	7
144	48	27	8	9	13	9	9	10	7	10
145	62	47	8	13	17	13	11	16	13	18
146	67	22	9	10	26	6	16	7	6	9
147	66	42	9	12	19	13	13	16	11	15
148	66	30	10	12	16	13	15	11	8	11
149	71	35	13	12	19	13	14	13	9	13
150	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
151	33	20	3	8	9	7	6	7	6	7
152	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
153	31	23	5	7	7	5	7	8	7	8
154	35	23	5	7	9	7	7	8	7	8
155	61	29	9	12	17	12	11	10	8	11
156	36	23	8	4	11	4	9	8	7	8
157	37	29	7	6	10	6	8	11	8	10
158	23	15	3	4	8	4	4	5	4	6
159	68	22	13	12	18	13	12	8	6	8
160	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
161	45	18	5	10	12	10	8	7	5	6
162	69	53	9	14	21	12	13	18	15	20
163	36	35	8	4	11	4	9	12	11	12
164	31	29	5	4	9	6	7	11	8	10
165	68	52	8	13	21	13	13	18	15	19
166	61	32	9	11	18	13	10	11	8	13
167	29	25	3	8	10	4	4	10	7	8
168	53	53	8	8	16	9	12	18	15	20
169	79	18	8	18	21	20	12	8	4	6
170	36	19	7	5	10	6	8	6	3	10
171	25	36	3	4	8	4	6	13	10	13
172	104	50	15	19	30	20	20	19	14	17

173	24	18	3	5	7	4	5	5	4	9
174	39	22	7	6	12	6	8	8	4	10
175	95	52	11	20	28	18	18	20	15	17
176	73	14	10	17	19	15	12	4	3	7
177	78	41	13	14	22	14	15	14	11	16
178	74	22	9	17	20	15	13	9	6	7
179	64	17	10	12	18	13	11	7	4	6
180	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
181	31	19	3	8	8	7	5	7	5	7
182	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
183	46	21	5	10	12	11	8	8	5	8
184	46	21	5	10	12	11	8	8	5	8
185	63	33	9	12	18	12	12	12	9	12
186	36	17	8	4	11	4	9	6	5	6
187	37	23	7	6	10	6	8	8	7	8
188	23	11	3	4	8	4	4	4	3	4
189	73	36	12	12	21	13	15	13	10	13
190	47	21	5	10	12	12	8	8	5	8
191	67	39	9	14	20	12	12	14	11	14
192	36	17	8	4	11	4	9	6	5	6
193	29	14	5	4	8	6	6	5	4	5
194	82	34	9	17	22	20	14	13	8	13
195	39	23	7	6	12	6	8	8	7	8
196	88	44	8	18	27	19	16	18	13	13
197	71	46	9	12	21	13	16	19	15	12
198	32	13	8	4	9	4	7	4	3	6
199	27	15	5	4	7	6	5	6	3	6
200	24	15	3	5	7	5	4	5	4	6
201	72	51	12	12	20	13	15	18	14	19
202	26	18	3	6	8	5	4	6	5	7
203	103	43	14	20	29	20	20	18	13	12
204	43	19	5	9	17	6	6	5	4	10
205	32	17	7	5	8	6	6	6	4	7
206	32	19	3	7	10	7	5	7	4	8
207	28	13	6	4	8	4	6	4	3	6
208	22	16	3	5	6	4	4	5	4	7
209	48	27	8	9	13	9	9	10	7	10
210	62	47	8	13	17	13	11	16	13	18
211	67	22	9	10	26	6	16	7	6	9
212	66	42	9	12	19	13	13	16	11	15
213	66	30	10	12	16	13	15	11	8	11
214	69	35	11	12	19	13	14	13	9	13
215	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
216	33	20	3	8	9	7	6	7	6	7

217	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
218	31	23	5	7	7	5	7	8	7	8
219	35	23	5	7	9	7	7	8	7	8
220	61	29	9	12	17	12	11	10	8	11
221	36	23	8	4	11	4	9	8	7	8
222	37	29	7	6	10	6	8	11	8	10
223	23	15	3	4	8	4	4	5	4	6
224	66	22	11	12	18	13	12	8	6	8
225	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
226	45	18	5	10	12	10	8	7	5	6
227	69	53	9	14	21	12	13	18	15	20
228	36	35	8	4	11	4	9	12	11	12
229	31	29	5	4	9	6	7	11	8	10
230	68	52	8	13	21	13	13	18	15	19
231	61	32	9	11	18	13	10	11	8	13
232	29	25	3	8	10	4	4	10	7	8
233	53	53	8	8	16	9	12	18	15	20
234	79	18	8	18	21	20	12	8	4	6
235	36	19	7	5	10	6	8	6	3	10
236	25	36	3	4	8	4	6	13	10	13
237	104	50	15	19	30	20	20	19	14	17
238	24	18	3	5	7	4	5	5	4	9
239	39	22	7	6	12	6	8	8	4	10
240	95	52	11	20	28	18	18	20	15	17
241	71	14	10	15	19	15	12	4	3	7
242	78	41	13	14	22	14	15	14	11	16
243	71	22	9	14	20	15	13	9	6	7
244	64	17	10	12	18	13	11	7	4	6
245	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
246	31	19	3	8	8	7	5	7	5	7
247	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
248	46	21	5	10	12	11	8	8	5	8
249	46	21	5	10	12	11	8	8	5	8
250	63	33	9	12	18	12	12	12	9	12
251	36	17	8	4	11	4	9	6	5	6
252	37	23	7	6	10	6	8	8	7	8
253	23	11	3	4	8	4	4	4	3	4
254	72	36	11	12	21	13	15	13	10	13
255	47	21	5	10	12	12	8	8	5	8
256	67	39	9	14	20	12	12	14	11	14
257	36	17	8	4	11	4	9	6	5	6
258	29	14	5	4	8	6	6	5	4	5
259	82	34	9	17	22	20	14	13	8	13
260	39	23	7	6	12	6	8	8	7	8

261	88	44	8	18	27	19	16	18	13	13
262	72	46	9	12	21	13	17	19	15	12
263	32	13	8	4	9	4	7	4	3	6
264	27	15	5	4	7	6	5	6	3	6
265	24	15	3	5	7	5	4	5	4	6
266	71	51	11	12	20	13	15	18	14	19
267	26	18	3	6	8	5	4	6	5	7
268	103	43	14	20	29	20	20	18	13	12
269	43	19	5	9	17	6	6	5	4	10
270	32	17	7	5	8	6	6	6	4	7
271	32	19	3	7	10	7	5	7	4	8
272	28	13	6	4	8	4	6	4	3	6
273	22	16	3	5	6	4	4	5	4	7
274	48	27	8	9	13	9	9	10	7	10
275	62	47	8	13	17	13	11	16	13	18
276	67	22	9	10	26	6	16	7	6	9
277	66	42	9	12	19	13	13	16	11	15
278	66	30	10	12	16	13	15	11	8	11
279	69	35	11	12	19	13	14	13	9	13
280	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
281	33	20	3	8	9	7	6	7	6	7
282	21	13	3	4	6	4	4	4	3	6
283	31	23	5	7	7	5	7	8	7	8
284	35	23	5	7	9	7	7	8	7	8
285	61	29	9	12	17	12	11	10	8	11
286	36	23	8	4	11	4	9	8	7	8
287	37	29	7	6	10	6	8	11	8	10
288	23	15	3	4	8	4	4	5	4	6
289	66	22	11	12	18	13	12	8	6	8
290	21	11	3	4	6	4	4	4	3	4
291	45	18	5	10	12	10	8	7	5	6
292	69	53	9	14	21	12	13	18	15	20
293	36	35	8	4	11	4	9	12	11	12
294	31	29	5	4	9	6	7	11	8	10
295	68	52	8	13	21	13	13	18	15	19
296	61	32	9	11	18	13	10	11	8	13
297	29	25	3	8	10	4	4	10	7	8
298	53	53	8	8	16	9	12	18	15	20
299	79	18	8	18	21	20	12	8	4	6
300	36	19	7	5	10	6	8	6	3	10
301	25	36	3	4	8	4	6	13	10	13
302	104	50	15	19	30	20	20	19	14	17
303	24	18	3	5	7	4	5	5	4	9
304	39	22	7	6	12	6	8	8	4	10

305	95	52	11	20	28	18	18	20	15	17
306	71	14	10	15	19	15	12	4	3	7
307	78	41	13	14	22	14	15	14	11	16
308	71	22	9	14	20	15	13	9	6	7