



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Balanced Scorecard y nivel de fidelización en los alumnos del DGPG  
de la EPG UCV, Lima Este – 2016

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

**AUTORA:**

Josselyn Pamela Mallma Ramírez (ORCID: 0000-0002-8087-2508)

**ASESOR:**

Mg. Marco Antonio Candia Menor (ORCID: 0000-0002-4661-6228)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2016

## **Dedicatoria**

A Dios y a mi familia por el apoyo incondicional en mi etapa de formación universitaria. En especial a mi madre, gracias.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi madre y a mi abuela por todo el apoyo incondicional que me dan. A mis asesores por enseñarme a valorar mis estudios profesionales y ayudarme a culminar mi desarrollo de tesis. También a mis jefes, por enseñarme como desenvolverme en diferentes campos laborales y sobre todo por aconsejarme a ser mejor y superarme cada día más.

## Índice de contenidos

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	20
3.2. Variables y operacionalización .....	21
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis .....	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimiento .....	24
3.6. Método de análisis de datos.....	25
3.7. Aspectos éticos .....	25
IV. RESULTADOS.....	26
V. DISCUSIÓN.....	36
VI. CONCLUSIONES .....	38
VII. RECOMENDACIONES.....	40
REFERENCIAS.....	42
ANEXOS .....	46

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Validez del instrumento con respecto a la variable 1</i> .....	23
Tabla 2 <i>Validez del instrumento con respecto a la variable 2</i> .....	24
Tabla 3 <i>Confiabilidad de la Investigación variable 1</i> .....	26
Tabla 4 <i>Confiabilidad de la Investigación variable 2</i> .....	26
Tabla 5 <i>Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Balanced Scoard Card</i> .....	28
Tabla 6 <i>Tabulación cruzada: Nivel De Fidelización y Perspectiva Financiera</i> .....	29
Tabla 7 <i>Tabulación cruzada: Nivel De Fidelización y Perspectiva del Cliente</i> .....	30
Tabla 8 <i>Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Perspectiva de Procesos Internos</i> .....	30
Tabla 9 <i>Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	31
Tabla 10 <i>Prueba de normalidad Shapiro-Wilk</i> .....	31
Tabla 11 <i>Prueba de hipótesis general</i> .....	32
Tabla 12 <i>Prueba de correlación de hipótesis específica N° 01</i> .....	33
Tabla 13 <i>Prueba de hipótesis específica N° 02</i> .....	33
Tabla 14 <i>Prueba de hipótesis específica N° 03</i> .....	34
Tabla 15 <i>Prueba de hipótesis específica N° 04</i> .....	35

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Sistema de función de las dimensiones</i>	9
Figura 2 <i>Articulación de la función de dimensiones</i>	12
Figura 3 <i>Las dimensiones como estrategia de gestión</i>	13
Figura 4 <i>Factores relacionados entre cada perspectiva</i>	14
Figura 5 <i>Diez mandamientos del nuevo marketing de Philip Kotler, para lograr la fidelización del cliente</i>	16
Figura 6 <i>Correlación entre el nivel de satisfacción del empleado y la fidelización del cliente</i>	19
Figura 7 <i>Balanced Scoard Card</i>	27
Figura 8 <i>Nivel de Fidelización</i>	28

## RESUMEN

Esta investigación optó por el método cuantitativo, descriptivo correlacional para analizar las variables: “Balanced Scorecard” y “Nivel de Fidelización”. Tuvo como objetivo determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV en el distrito San Juan de Lurigancho 2016. La población del estudio la conformaron 36 estudiantes de la UCV; asimismo, la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Al ser una investigación de enfoque cuantitativo se utilizó la estadística para la prueba de las hipótesis y asimismo se realizó un análisis descriptivo sobre el comportamiento de las variables y también a cada una de sus dimensiones específicas. Los datos fueron recogidos y procesados en un solo momento de tiempo utilizando el diseño, en ese sentido, la forma en la que se recopilaban los datos corresponde al corte transversal. El resultado final que se obtuvo mediante el tratamiento de los datos estadísticos luego del contraste de la hipótesis general, mediante la prueba de correlación Rho Spearman para datos no paramétricos, se pudo evidenciar que existe relación entre las variables de estudio, por lo que no se rechazó la hipótesis propuesta por el investigador, considerando que el p-valor fue de 0.101 y el índice de correlación resultó de 0.278, sin embargo, no existe relación entre las variables de estudio.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard, fidelización, alumnos, correlación.

## ABSTRACT

This research opted for the quantitative, descriptive correlational method to analyze the variables: “Balanced Scorecard” and “Level of Loyalty”. Its objective was to determine the relationship between the Balanced Scorecard and the Loyalty Level in the DGPG students of the EPG of the UCV in the San Juan de Lurigancho district 2016. The study population was made up of 36 UCV students; likewise, the data collection technique was the survey. Being a research with a quantitative approach, statistics were used to test the hypotheses and a descriptive analysis was also carried out on the behavior of the variables and also on each of their specific dimensions. The data were collected and processed in a single moment of time using the design, in that sense, the way in which the data corresponding to the cross-section were collected. The final result that was obtained by treating the statistical data after contrasting the general hypothesis, using the Rho Spearman correlation test for non-parametric data, it was possible to show that there is a relationship between the study variables, so there is no rejected the proposal by the researcher, considering that the p-value was 0.101 and the correlation index obtained was 0.278, however, there is no relationship between the study variables.

**Keywords:** Balanced Scorecard, customer loyalty, students, correlation.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Las empresas modernas deben estar en constante adaptación a los cambios, en ese sentido, los avances de la tecnología permiten que los métodos de trabajo estén sistematizados a través de sistemas que permiten desarrollar mejores procesos de control interno que dirija los esfuerzos de las actividades del personal para conseguir las metas de la empresa.

Por su parte, las organizaciones deben capacitar a su personal para que puedan implementar y ejecutar las técnicas suficientes que les permitan adaptarse a los cambios y/o nuevas exigencias debido al crecimiento de la empresa. Por ello, se deben definir indicadores para controlar las actividades que se vienen dando y elaborar la etapa de planeación considerando aspectos como las inspecciones programadas, donde se podrá determinar si los procesos de trabajo, ya sean operativos o directivos, se cumplen eficientemente.

Por su parte, por medio de una herramienta de gestión las empresas pueden hacer una evaluación total de sus procesos, además, de resultados que permiten a los directivos tomar las decisiones adecuadas, y corregir los defectos que se han presentado hasta el momento. En ese sentido, el Balanced Scorecard permite proponer una solución a cada problema detectado, para alinear las acciones con las metas de la organización. (Morales y Pinilla, 2007)

En la EPG de la UCV en S.J.L. se perciben reclamos de parte de los estudiantes por una atención no adecuada a sus exigencias, por ello debe considerarse que el proceso de innovación es un aspecto clave para que la organización brinde servicios únicos y que se diferencien de la competencia, además, dando un valor agregado. Además, el personal administrativo debe recibir capacitaciones constantes en el manejo de los sistemas de control. Así pues, deben esclarecerse los procesos para cada estrategia, identificar los problemas a tiempo y solucionarlos en beneficio de los clientes y la funcionalidad de la empresa.

Así pues, el problema de estudio se resume en la siguiente interrogante: ¿Cuál es la conexión entre el BSC y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016?

Además, se definieron los problemas específicos:

¿Cuál es la conexión entre la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?; ¿Cuál es la relación entre la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?; ¿Cuál es la relación entre la Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?; ¿Qué relación existe entre la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?

Asimismo, la importancia de este estudio se puede argumentar mediante los siguientes enfoques para justificarla: La Justificación teórica fue importante porque permitió analizar la información teórica para proponer la planeación del BSC y la mejora del Nivel de Fidelización en los estudiantes de posgrado de la UCV. Asimismo, se hizo uso de referencias teóricas relacionadas a las variables y sus dimensiones de estudio.

La justificación metodológica fue importante porque permitió realizar un estudio con las características descritas, ya que permite llegar a conclusiones de datos que sean cuantitativos o cualitativos y que permitieron a la autora aportar dicho conocimiento como medio para proponer soluciones al conflicto.

Por su parte, en la práctica este estudio fue importante porque permitió aplicar instrumentos para evaluar el BSC y el Nivel de Fidelización. En ese contexto, los datos recolectados fueron utilizados para elaborar propuestas de solución viables que pueden ser llevados a la práctica por la organización. Finalmente, desde el enfoque social, esta investigación aporta positivamente en los estudiantes de posgrado de la UCV en el año 2016. Este estudio resulta importante, puesto que, pretende aportar en

que los estudiantes de la casa de estudios reciban un mejor servicio y existan alumnos más identificados con la organización.

Por su parte, la hipótesis general fue: El BSC y El Nivel de Fidelización se relacionan en los estudiantes del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016. Las hipótesis específicas fueron: La Perspectiva Financiera y la Fidelización se relacionan en alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016; La Perspectiva del Cliente y el Nivel de Fidelización se relacionan en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016; La Perspectiva de Procesos Internos y el Nivel de Fidelización se relacionan en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016; La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Nivel de Fidelización se relacionan en estudiantes del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

Finalmente, se plantearon los objetivos del estudio. El objetivo principal fue determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV en el distrito de S.J.L., 2016. Y los específicos: Determinar la relación entre la Perspectiva Financiera y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV en el distrito S.J.L., 2016; Determinar la relación entre la Perspectiva del Cliente y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV, S.J.L., 2016; Determinar la relación entre la Perspectiva de Procesos Internos y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV, S.J.L., 2016; Determinar la relación entre la Perspectiva de Aprendizaje y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV, S.J.L., 2016.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan los estudios relacionados que aportaron en la amplitud del conocimiento, en ese sentido, entre los trabajos internacionales está: *“El neuromarketing y la fidelización de clientes de una organización de Agroinsumos en Cotopaxi, 2012”* propuesto por Torres (2012), tuvo como finalidad conocer la relación entre el neuromarketing y la fidelización de clientes. Su estudio fue no experimental y cuantitativo, ya que se orientó a comprender el objetivo de estudio y llegar a conclusiones específicas y generales; además fue de corte transversal, descriptiva-correlacional y la muestra poblacional la conformó un total de 66 clientes. Posteriormente se hizo el procesamiento de información por un software estadístico, donde se pudo obtener datos cuantitativos según los objetivos del estudio. El estudio concluyó un vínculo positivo entre las variables, por lo tanto, la empresa puede aplicar el Customer Relationship Management CRM como herramienta del neuromarketing.

*El aporte principal de esta investigación es que permite una comparación adecuada de los resultados, debido a que metodológicamente tiene similitud con el trabajo realizado a los alumnos que son los clientes que deben estar fidelizados con las técnicas adecuadas de desarrollo del marketing enfocados hacia una sola dirección para poder encontrar una fidelización de los mismos al recibir una educación de calidad actualizada con herramientas que les permita un desarrollo profesional.*

El segundo antecedente internacional corresponde al trabajo grupal de Finali y Chacín (2014) con su título *“BSC en las empresas mixtas petroleras de Zulia”*. Su objetivo fue hallar las perspectivas de las empresas del sector en referencia al BSC. Fue una tesis descriptiva simple, transversal y no experimental. La muestra fue integrada 40 profesionales del sector, se usó la técnica de la encuesta y se elaboraron cuestionarios de preguntas. Según lo encontrado, el 36% de organizaciones petroleras aplican algunas veces la perspectiva financiera, el 37% casi siempre la perspectiva cliente, el 42% la perspectiva orientada a los procesos internos y finalmente, el 37% la perspectiva aprendizaje. Concluye que las empresas petroleras están más enfocadas en la perspectiva de procesos internos.

*La tesis de Finale y Chacín, permite el enriquecimiento de esta investigación, porque permite entender la importancia de la variable Balance Scorecard, que es sinónimo de vanguardia y aprendizaje continuo para que una organización reúna esfuerzos direccionados a una adecuada gestión que desarrolle estrategias que permiten ser competitiva a una organización.*

Martel (2014) en su trabajo de grado “*Modelo de Gestión del BSC para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente*”. Su objetivo fue proponer una estrategia para gestionar el BSC en la empresa. El método que empleó el tesista fue cuasi experimental; trabajó con 90 alumnos, los cuales se dividieron en dos: grupo control (45) y experimental (45). Por su parte, para iniciar la recopilación de datos, el autor utilizó un cuestionario de 20 preguntas, además el estudio fue longitudinal. En relación a los resultados hallados, el autor hizo la prueba de hipótesis, la cual fue aprobada, en ese sentido, el valor t calculado fue  $t = 4,51$ , el mismo que es superior al valor t crítico  $t_c = 1,68$ . Finalmente, el autor concluyó que el BSC aporta significativamente en la mejora de la atención del cliente.

*En toda investigación es importante conocer los resultados anteriores encontrados por otros estudiantes que aporte al conocimiento sobre el tema investigado. Martel (2014), da a entender que el haber implementado un sistema que integre todos los componentes de la empresa para que todo se vincule con todo lo que la empresa espera alcanzar va a permitir obtener calidad en el servicio que se brinda; además, va a mejorar la percepción de los stakeholders permitiendo lograr un desarrollo eficiente con miras hacia un liderazgo continuo.*

Cautivo y Bedón (2012) cuyo título “*Calidad de Servicio y la Fidelización del cliente de un Colegio de Huaraz, 2012*” tuvo como objetivo analizar la calidad de servicio y la fidelización del cliente como medio para mejorar los índices de ventas. Desarrolló una investigación de carácter aplicativo, contando con una muestra de 414 padres de familia. El autor pudo constatar por la prueba de hipótesis que la calidad de servicio es un factor determinante de fidelización, así mismo los siguientes elementos fueron considerados como factores determinantes de fidelización: metodología de

enseñanza, capacidad de respuesta, disposición de tiempo; mientras que los factores que no son determinante para la fidelización son: servicio ágil y rápido, capacidad profesional y Tutoría/asesoría. En conclusión, los docentes presentaron deficiencias para mantener interacción con los padres, además, la institución debe brindar información que genere confianza en el padre de familia y que perciba una atención personalizada.

*Por consecuente, el análisis de esta investigación ha permitido que la mejora de las variables en relación a la fidelización de los clientes va a permitir que se desarrollen técnicas, métodos y sinergias orientadas al logro de los objetivos institucionales permitiendo que todos los esfuerzos de una empresa permitan el cumplimiento de la visión empresarial, logrando que el negocio sea rentable no solo para los dueños de la empresa sino para la sociedad en general.*

Quiroga (2010) en su tesis que tuvo por objetivo determinar cómo se viene dando el BSC que tiene como fin controlar las estrategias orientadas a mantener la satisfacción de los clientes de Social Delivery S.A. Asimismo, el estudio estuvo integrado por una muestra de 123 prospectos, además, las estrategias metodológicas se orientan al enfoque cuantitativo, tipo aplicada y cuasi experimental. Con respecto a los resultados hallados, el BCS es una estrategia fundamental para que la empresa corrija las acciones que está realizando y que afectan al plan, en ese sentido, este recurso aporta a la elaboración de planes estratégicos que darán un valor agregado a cada procedimiento. Por lo tanto, se concluye que la organización debe aplicar las 4 perspectivas que fueron propuestas en la teoría de Kaplan y Norton, considerando la relación entre empresa y cliente.

*Para finalizar con los aportes brindados por los autores descritos en cada uno de los antecedentes, el estudio de Quiroga permitió entender la importancia del conocimiento de las variables del estudio, permitiendo que las correlaciones sean analizadas desde la realidad para que se pueda entender la naturaleza de su estudio que indica los logros que puede alcanzar una empresa al estar a la vanguardia y no quedarse en el pasado, siendo más competitiva que las demás.*

El BSC cuyo significado en español es Cuadro de Mando Integral, es un concepto importante para las organizaciones vanguardistas que buscan mejorar su sistema de control interno. Además, es una estrategia que las empresas utilizan con la finalidad de obtener las mejores recompensas organizacionales y de rentabilidad, siendo eficientes en el uso de recursos necesarios. (Kaplan y Norton, 2002). En ese sentido, haciendo referencia a una breve reseña histórica del BSC, debido a la alta competitividad, se vienen implementado numerosas estrategias similares al BSC, sin embargo, esta ha sido la herramienta de gerencia más utilizada por las empresas. (Kaplan y Norton, 2000)

El concepto de BSC proviene del término "tableau de bord" en francés, que traducido, significa tablero de mandos. Según los autores se destacan 3 características: aspecto financiero, intercambio de información entre áreas; y tercero, los indicadores para la toma de decisiones. (Astini, Riso, Cuzzo y Medina, 2003)

Según Kaplan y Norton (1992) es un instrumento que ayuda a la alta gerencia a gestionar una empresa de manera eficiente, considerando los indicadores más importantes para mantener una organización. Las dimensiones planteadas por los autores son las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y recursos humanos. Teniendo como principio la teoría sistémica, esta estrategia es global para las organizaciones, ya que analiza indicadores financieros y otros que permiten a la organización mejorar el clima laboral y el trabajo en equipo, además de mejorar la relación con el cliente. Por otra parte, para Sánchez (2010) es un método que considera 4 enfoques, cuyo plan va a permitir el desarrollo de estrategias integrales que permitan dar solución a problemas relacionados al desempeño de la organización, asimismo, considera la misión, visión y estrategia como indicadores fundamentales. (p.124)

Según otra definición, es una herramienta para detectar las estrategias que funcionan de mejor manera en una empresa y eliminar o modificar las que se vienen empleando y no aportan al proceso. De este modo, la organización tendrá mayor

posibilidad de integrarse a los cambios del mercado y mantenerse en competencia. (Apaza, 2010, p. 69). Por lo expuesto anteriormente, se deduce que esta estrategia permite realizar correcciones en las actividades que dirigen el futuro desempeño de la empresa en las dimensiones financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje.

Para Quiva (2009) el Cuadro de Mando Integral es un método que permite una adecuada retroalimentación en el proceso de control de las estrategias de la organización. En ese sentido, se precisa que la planificación gerencial requiere de la innovación de técnicas y estrategias que llevadas a la práctica permitan la mejora significativa entre los resultados operacionales y financieros de las instituciones. Por su parte, Sánchez (2010) indica que es fundamental para cualquier tipo de empresa “satisfacer las necesidades de sus clientes”, por tanto, se requiere de la aplicación de sistemas de gestión como el *BSC* para incrementar la competitividad empresarial.

Esta herramienta fue propuesta por Kaplan y Norton (1992) para controlar los resultados de la empresa, basado en el análisis de indicadores financieros y no financieros. Asimismo, para Beard (2009), el BSC es un sistema que se emplea más en el sector empresarial en comparación con otros sectores como el educativo.

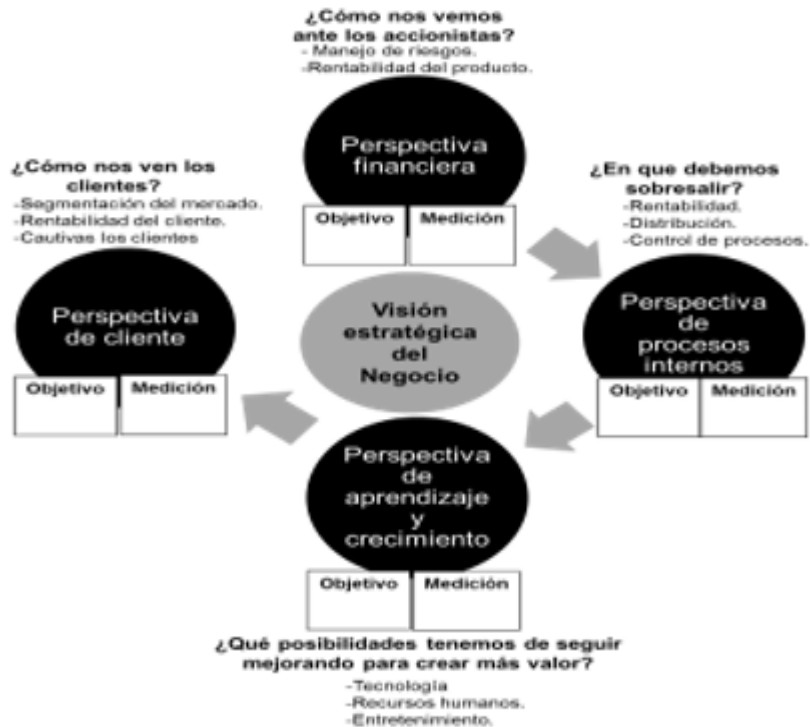
### **Dimensiones del BSC**

Para Apaza (2010) el BSC está representado en cuatro perspectivas: La financiera, que permite mantener márgenes rentables para la empresa. Cliente, cuya perspectiva permite medir la rentabilidad del cliente. De procesos internos, que permite reorganizar los procesos. Y de aprendizaje, que está relacionada la mejora de los recursos humanos. A continuación, se detalla una figura representativa sobre las perspectivas del BSC, según la teoría descrita en el estudio.



Figura 1

Sistema de función de las dimensiones



Fuente: Apaza (2010)

Por su parte, Dávila (1999), Arias, Castaño y Lanzas (2005), Alveiro (2011) coinciden en las cuatro perspectivas propuestas para el análisis del BSC como método para la organización eficiente de los departamentos de una empresa:

Según la perspectiva *Financiera*: es el control de las acciones que se realizan en finanzas como estrategia para el crecimiento (Arias, Castaño y Lanzas, 2005, p.182).

Para el enfoque *Cliente*: es dar valor y diferenciación (Arias, Castaño y Lanzas, 2005, p.182).

Para el *Proceso interno*: son las estrategias que ayudan a satisfacción para el cliente y los accionistas (Arias, Castaño y Lanzas, 2005, p.182).

*Formación y crecimiento:* es crear un ambiente de trabajo idóneo dentro de la organización y fomentando el trabajo en equipo (Arias, Castaño y Lanzas, 2005, p.182).

Estas serán detalladas a continuación:

- **La dimensión perspectiva Financiera.**

Para Alveiro (2011):

Mediante este enfoque, la empresa debe buscar dar rentabilidad a los accionistas, en ese sentido, las estrategias empleadas, deben apuntar a tal fin. Por ello, resulta importante tener estrategias de corto, mediano y largo plazo, haciendo control sobre las ventas, las inversiones, la liquidez y demás indicadores. (Alveiro, 2011). Desde este punto de vista, se podrá incrementar el valor brindado a los clientes, se maximizarán los ingresos, se realizarán operaciones más eficientes y una mejor inversión del capital.

- **La dimensión perspectiva del cliente.**

Dávila (1999) señala que bajo esta perspectiva una organización debe enfocarse en posicionarse y ganarse la confianza del cliente por medio de un valor agregado y único. (p.8).

Algunos indicadores para la medición de esta perspectiva, son los planteados por Apaza (2010) y Cárdenas (2007) quienes incluyen en su lista: Confianza del cliente con la empresa, lealtad del cliente, satisfacción, nuevos clientes, rentabilidad del cliente.

Según Apaza (2010) estos indicadores están relacionadas con las dimensiones según el objetivo propuesto. Además, son señal de progreso para la empresa y su propósito.

Un aspecto muy considerado por los clientes es la calidad de servicio, asimismo, la innovación y el rendimiento de los productos o servicios, es así, que en el proceso intervienen factores como las habilidades de los recursos humanos o la tecnología con la que cuente la empresa. (Martínez y Milla, 2005). No obstante, como señala Apaza (2010) se debe cumplir con el servicio de postventa, mejorando la fiabilidad de la empresa con el cliente.

Apaza (2010) indica que en las organizaciones del sector educativo los resultados solo pueden ser medidos al final del proyecto o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

- **La dimensión perspectiva del proceso interno.**

Según Alveiro (2011) el desarrollo de esta perspectiva se da en tercer lugar, así pues, bajo esta perspectiva se puede definir objetivos clave y establecer los indicadores que se tendrán en cuenta para controlar los procesos de la organización.

Kaplan y Norton (1992); Apaza (2005) y Alveiro (2011) concuerdan en definir los indicadores pertinentes para hacer seguimiento a los procesos de la organización. Algunos de los puntos clave definidos por los autores y que sirven para identificar estrategias clave son: duración del proceso, el costo por falla, los costos de control de calidad, la eficiencia de activos. Finalmente, se espera que la empresa pueda distinguir los procesos deficientes y fijar objetivos en base a la satisfacción de los accionistas y los clientes.

- **La dimensión perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

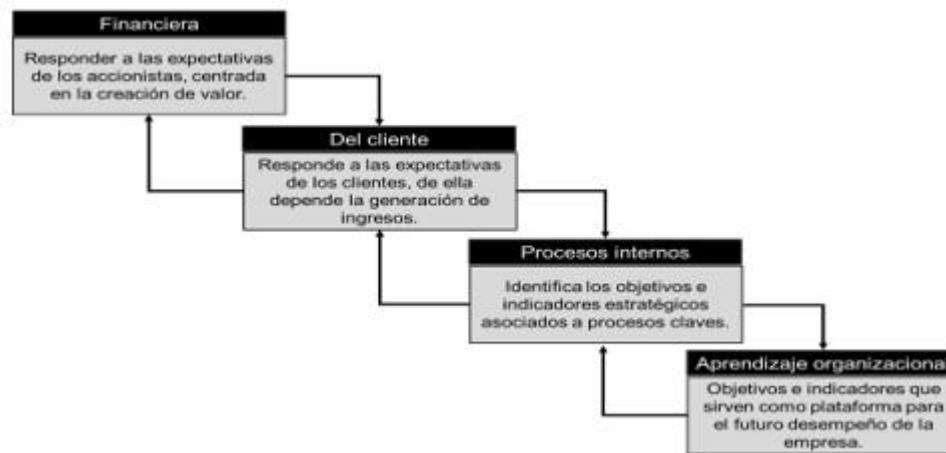
Por último, esta perspectiva tiene que ver con la orientación y preparación de su personal, es decir el enfoque o cultura para desarrollar las habilidades, asimismo, incluye el desarrollo de la tecnología en la empresa como medio para generar valor en el servicio. En ese sentido, el nivel competitivo de los colaboradores y administrativos, reflejará el nivel de esta perspectiva. (Alveiro, 2011)

De la misma forma, Dávila (1999) agrega que esta perspectiva se centra en el desarrollo de los recursos humanos y materiales, sin embargo, la parte estratégica se halla en las otras perspectivas. Igualmente, Apaza (2010) dijo que el aporte de esta perspectiva está en brindar las herramientas de trabajo necesarias, asimismo, contar con una buena infraestructura de trabajo y una línea de carrera que permita el crecimiento profesional del trabajador para que mantenga niveles altos de motivación y productividad.

Los autores Kaplan y Norton (2004) señala que los indicadores se basan en que toda organización debe mejorar, aprender, cambiar e innovar. Frente a ello, y según Alveiro (2011) los indicadores para ella son: El clima de trabajo, la toma de decisiones, enfoque en desarrollar competencias, sistemas de control, desarrollo de personal.

Figura 2

*Articulación de la función de dimensiones*

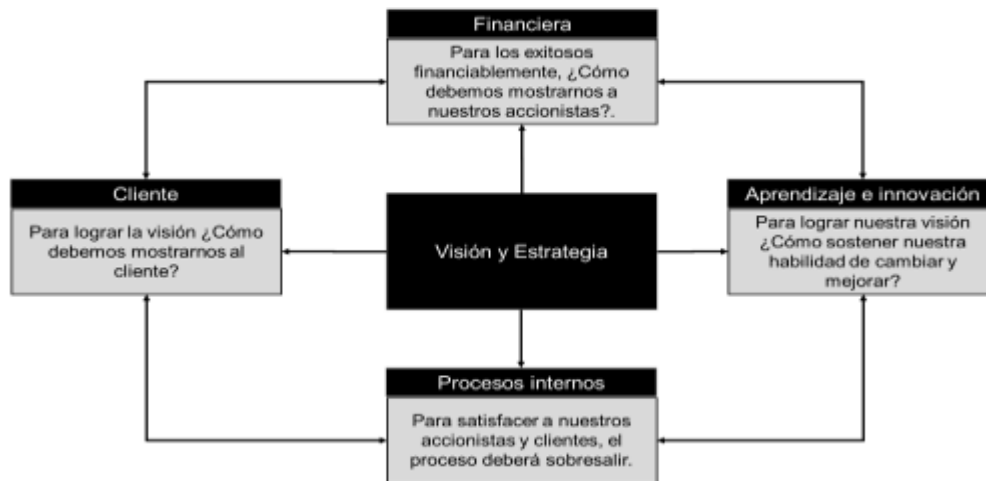


Fuente: Apaza (2010)

Según Apaza (2010) la aplicación del BSC está enfocada en hacer un análisis no solo financiero, sino que involucra a todos los niveles de una organización, en ese sentido, en las instituciones educativas deben seguir un proceso estructurado considerando su misión y estrategias de la institución educativa.

Figura 3

*Las dimensiones como estrategia de gestión*



Fuente: Apaza (2010)

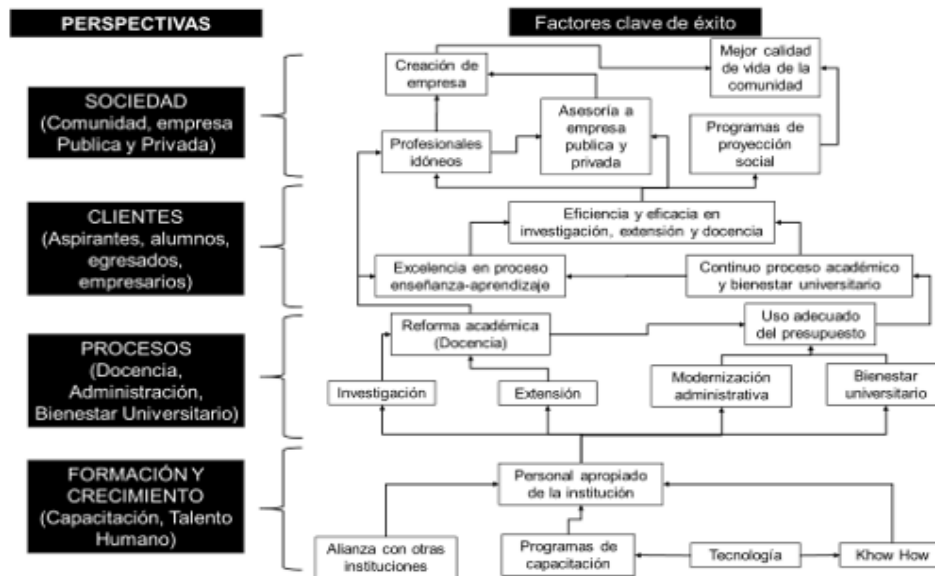
Considerando el contexto y la problemática descrita donde se dan irregularidades que afectan a la gestión de las instituciones educativas, es necesario identificar al docente como agente estratégico para el desarrollo de las estrategias definidas.

Para Flores (2003) la idea de que solo los indicadores financieros son importantes para la medición de metas de una empresa está desfasada, ya que actualmente, se sabe que intervienen otros aspectos clave en el entorno de la organización.

Por otra parte, los teóricos Arias, Castaño y Lanzas (2005) afirman que el control sobre estas dimensiones dará como resultado el crecimiento de la empresa desde las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan (1992). En definitiva, el mejoramiento de una institución educativa se irá reflejando la satisfacción de la comunidad universitaria, considerando como ejes a la docencia y la investigación universitaria.

Figura 4

Factores relacionados entre cada perspectiva



Fuente: Arias, Castaño y Lanzas (2005).

Para definir la fidelización, Chiesa (2010) dice que es un proceso mediante el cual la organización logra obtener un nivel relacional con sus clientes. La fidelización es un tema que debe estar definido en el plan de marketing de toda institución, así pues, en el caso de organizaciones educativas universitarias, la fidelización será posible siempre y cuando, haya una interacción adecuada y valor en el servicio.

Según Alcaide (2010) para fidelizar se deben formar vínculos con clientes fijos, de este modo, también se incrementarán los índices satisfacción y de rentabilidad. Sin embargo, Day (1999) considera que el concepto de fidelidad va más allá que solo mantener relaciones duraderas con los clientes, por lo que señala que “es una sensación de afinidad a los productos o servicios de una firma” (p.72). Por su parte, para analizar la fidelidad, se distinguen dos enfoques donde se miden la lealtad y la fidelidad en las acciones del cliente (Berné, 1996; Ortega y Recio, 1997; Alet, 2004; Kotler, 2000)

Según la primera perspectiva, la lealtad es una actitud positiva del cliente frente a la empresa, donde existe un vínculo entre ambas partes. No obstante, la fidelidad se refleja en la compra constante (Barroso y Martín, 1999).

Con un plan para fidelizar a los clientes, se podrá obtener relaciones más duraderas. Asimismo, un adecuado proceso de segmentación del mercado permite identificar puntos clave en su plan para fidelizar a sus clientes, ya que sus estrategias comerciales y de marketing estarán mejor orientadas.

En este sentido, Evans y Lindsay (2015) argumentan que las organizaciones excelentes fomentan vínculos estrechos con los usuarios para incrementar la satisfacción y lealtad.

Para Alcaide (2010) la calidad del producto o servicio es fundamental para conseguir que el cliente se fidelice con la empresa, en ese sentido, destaca la intervención de factores como los incentivos y la calidad de información brindada al cliente sobre el producto o servicio.

Para obtener la fidelización, se debe desarrollar un plan de acción que permita la identificación de las principales necesidades de los clientes, por tanto, la organización debe estar en constante adaptación a lo requerido por su público. Sin embargo, una vez obtenida la lealtad del cliente, se debe asegurar la permanencia de los mismos, ya que el proceso de adquirir nuevos clientes puede resultar más costoso.

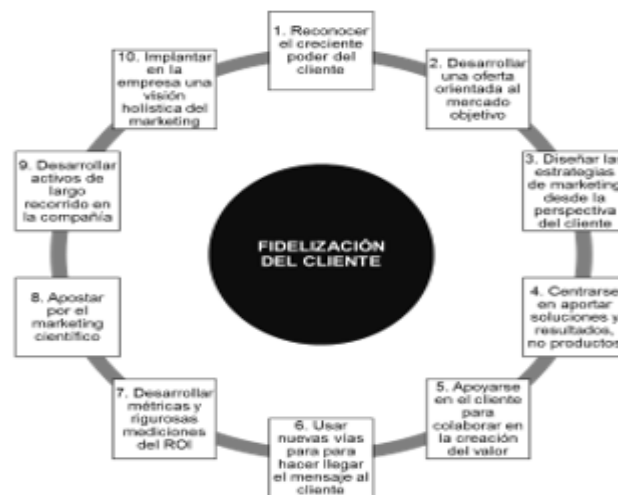
Por tanto, la fidelización puede medirse por la constancia y frecuencia con la que el cliente hace una compra o utiliza un servicio, por lo tanto, un cliente fidelizado es aquel que presenta un nivel alto de satisfacción. Además, es válido el uso de sistemas que permitan el mejoramiento de la satisfacción del cliente. (Mesén, 2012, p.30). Este planteamiento coincide con lo planteado por Rodrigálarez (1997) con respecto a los distintos tipos de clientes, según su grado de fidelidad y satisfacción con la compañía:

*Fidelidad*: se da cuando el individuo presenta una actitud positiva por la empresa donde adquiere algún servicio o producto. (Rodrigálarez, 1997). *Fidelidad latente*: existe una actitud positiva frente, sin embargo, debido a factores externos, no existe lealtad hacia la empresa. (Rodrigálarez, 1997). *Fidelidad espúrea*: Cuando el cliente es un comprador habitual, sin embargo, su actitud hacia la organización es desfavorable. Es un cliente «rehén», que está atrapado en la empresa porque no puede cambiar o le resulta caro (Rodrigálarez, 1997). *No fidelidad*: Se trata de personas que buscan generar controversia a la empresa por medio de publicidad que pueda dañar la imagen de la empresa debido al supuesto de un mal servicio (Rodrigálarez, 1997).

“Las relaciones con el cliente pueden fomentarse a través de la sociedad estratégica y alianzas, así como del uso de la tecnología para facilitar una mejor comunicación con los clientes y nexos con las operaciones internas” (Evans y Lindsay, 2015, p.119). Para lograr la fidelización del cliente, Alcaide (2010) menciona diez mandamientos del nuevo marketing, orientados para alcanzar la fidelización del cliente (Figura 5):

Figura 5

*Diez mandamientos del nuevo marketing de Philip Kotler, para lograr la fidelización del cliente*



Fuente: Alcaide (2010).



Los parámetros que exponen Apaolaza, Forcada y Hartmann (2002) para quienes es importante tomar en cuenta los siguientes puntos: El marketing relacional, conocimiento del cliente y gestión del valor percibido. Por otra parte, Mesén (2012) señala los siguientes aspectos para evaluar el sistema de fidelización:

- Conocer la disposición del cliente para recomendar el producto.
- Saber si el cliente optaría por otro producto de mejor precio.
- La disposición de pagar extras por un mejor producto o servicio.

Por su parte, Mejía (2004) presenta los modelos de fidelización del cliente, que se presenta con respecto a los procesos de relación comercial con los clientes identificados como los tres momentos más importantes: la venta, servicio posventa y la compra constante.

*La venta:* parte inicial del proceso donde se intercambian la satisfacción de necesidades por un interés económico (Mejía, 2004).

*La posventa:* parte fundamental que complementa la parte inicial de venta, en este punto es preciso que la empresa brinde un valor agregado que la distinga. (Mejía, 2004).

*La recompra:* Cuando el usuario retorna después de su primera compra en la empresa. Por ello, es probable que ese cliente se fidelice con la marca (Mejía, 2004).

### **Dimensiones del Nivel de Fidelización.**

No siempre las organizaciones logran fidelizar a todos los clientes, debido a que todos responden a necesidades diferentes, por ello, las acciones de fidelización deben aplicar estrategias que aumenten el nivel de satisfacción y se logre una relación duradera con el cliente. Además, el comportamiento del cliente da a conocer la existencia de indicadores que afectan su conducta y la cantidad de sus compras, potencial de compra, rentabilidad y duración de las compras. (Chiesa, 2010)

- **Dimensión Valor por esfuerzo.**

Según Chiesa (2010) una empresa generalmente tiene cinco armas a su disposición para diseñar su oferta de valor.

*Producto / marca:* diseñado para la generación de valor por medio de la oferta y las características de un producto propio y exclusivo, que brinde una ventaja competitiva. Está relacionado con las características tangibles y que tendrán un impacto en el cliente. (Chiesa, 2010)

*Servicio:* es una excelente forma de añadir valor agregado al producto físico por medio de una atención personalizada al cliente y solución a tiempo de los problemas. (Chiesa, 2010)

*Precio:* es un aspecto fundamental y debe estar definido según el valor que brinda el producto, en ese sentido, la empresa podrá tener los mejores precios del mercado, sin embargo, deberá reducir costos de producción. (Chiesa, 2010)

*Reducir /anular incomodidades:* proceso por el cual se definen las características fundamentales para anticiparse a las exigencias del cliente y reducir el tiempo de atención, (Chiesa, 2010).

- **Dimensión satisfacción de los empleados.**

Como comenta Chiesa (2010) la satisfacción de empleados influye positivamente en la fidelización de usuarios, por tanto, las empresas que no se preocupen por atender las necesidades de su personal, difícilmente logrará obtener clientes fidelizados. (p.231).

Asimismo, cabe indicar que los trabajadores que se sientan satisfechos, serán más productivos para la empresa, al mismo tiempo, serán estables en la organización siendo más fieles e integrados al equipo de trabajo (Chiesa, 2010).

Sin embargo, el hecho de satisfacer al trabajador no asegura su exclusividad con una marca, ya que puede haber otras empresas que brinden mejores beneficios. En ese sentido, en la búsqueda de la satisfacción del empleado, se deben considerar aspectos más allá de solo pagarle una buena cantidad de dinero, sino en desarrollar una serie de políticas de recurso humanos dirigidos a conseguir su vinculación, como veremos en los siguientes apartados (Chiesa, 2010).

Figura 6

*Correlación entre el nivel de satisfacción del empleado y la fidelización del cliente*



Fuente: Chiesa (2009).

Por lo tanto, puede afirmarse que los objetivos de la fidelización se inician desde la satisfacción de los empleados, los mismos que deberán aportar en la fidelización de clientes por medio de una atención y servicio de calidad. (Chiesa, 2009).

### **III. METODOLOGÍA**

Todo estudio requiere del uso de técnicas que permitan al investigador comprobar la confiabilidad de sus hallazgos presentados y que aportan a un nuevo conocimiento. (Quezada, 2010, p.31) Asimismo, se debe definir la metodología con la que se elaborará el trabajo, así como los métodos para recolectar información y definir un problema en particular. (Ortiz, 2004, p.110).

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

El presente trabajo es de enfoque cuantitativo, ya que utiliza herramientas estadísticas para representar sus resultados y principales hallazgos, asimismo, por medio de este enfoque se podrá medir la variable y sus dimensiones para conocer su comportamiento y comprobar la hipótesis. Para Bernal (2006) este enfoque permite la medición cuantificable de las variables analizadas en relación a un problema identificado o fenómenos sociales, aplicando el método deductivo para llegar a conclusiones específicas partiendo de ideas generales. (p. 57)

Por otra parte, este trabajo de tesis se fundamenta en el método hipotético-deductivo. En ese sentido, Cid, Méndez y Sandoval (2011) indican que, para iniciar una investigación, el autor debe identificar un problema, luego recolectar los datos adecuados según la realidad observada, a partir de ello, se elabora un marco teórico sobre las variables y se formula una hipótesis de estudio. Posteriormente a ello, se hace la recolección de datos y se hace la prueba de hipótesis empleando la teoría estadística correspondiente. (p.22) Además, debe ir de lo general a lo específico, por ello es necesario el uso de teorías para utilizarlas como medio para solucionar problemas particulares. (Bernal, 2006, p.56).

También, este estudio fue no experimental, puesto que no se manipularon las variables y además la recolección de datos se dio en un solo momento, por lo que fue transversal. Para los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de estudios son aquellos que no manipulan las variables para aplicar la técnica de la observación y el análisis (p.152).

Por otra parte, se trata de una investigación descriptiva, puesto que se buscó desprender características de las variables, por medio de sus dimensiones, explicando el comportamiento de las mismas. En ese contexto, Hernández et al. (2014) dijo que un estudio descriptivo busca detallar particularidades de la unidad de estudio. (p.95)

El estudio fue correlacional ya que se buscó determinar la relación entre las variables BSC y nivel de fidelización en alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, en ese sentido, Hernández et al. (2014) precisó que la investigación correlacional es aquella que tiene por finalidad medir la relación por medio de un valor estadístico. (p.93).

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variables**

**Variable 1: Balanced Scorecard** es un recurso estratégico para la gerencia que tiene por finalidad incrementar la competitividad de la empresa. (Flores, 2003, p.14).

**Variable 2: Fidelización** es el reflejo de la lealtad del cliente, asimismo, las empresas deben formar una cultura orientada al cliente y emplear estrategias para mantener la fidelización (Alcaide, 2010, p.18).

### **3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

Para Hernández Fernández y Baptista (2014) es el grupo que conforma la unidad estudio, así pues, los objetivos deben estar alineados a la población. (p.55)

Integrada por **36 estudiantes** del DGPG de la EPG UCV Lima Este.

#### **Muestra**

Se tomó como muestra al total de la población.

#### **Muestreo**

No se aplicaron métodos de muestreo.

#### **Unidad de análisis**

Cada estudiante del DGPG de la EPG UCV Lima Este

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

Se empleó la técnica de la encuesta para recolectar los datos de investigación según los estudiantes encuestados. Para Arias (2012) es una estrategia oral o escrita, la misma que permite tomar datos de un grupo. (p.72)

#### **Instrumento.**

Se empleó un cuestionario validado. Según Arias (2012) este instrumento debe ser completado por el encuestado sin intervención del encuestador (p.74). Se utilizó una escala tipo Likert.

Cuestionario V1: Balanced Scorecard

Cuestionario V2: Nivel de Fidelización

## Validación y confiabilidad del instrumento.

### Validación.

Se dio en base al criterio de expertos de la universidad. En total fueron 5 jueces expertos (3 de la EAP de administración y 2 de la Oficina de Investigación).

La siguiente tabla detalla la calificación que obtuvo el instrumento para medir la primera variable según el criterio de jueces expertos.

Tabla 1

*Validez del instrumento con respecto a la variable 1*

Criterios	Informantes					Total
	1	2	3	4	5	
1. Claridad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
2. Objetividad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
3. Pertinencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
4. Actualidad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
5. Organización	70%	75%	75%	75%	80%	375%
6. Suficiencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
7. Intencionalidad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
8. Consistencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
9. Coherencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
10. Metodología	70%	75%	75%	75%	80%	375%
<b>Promedio de validación</b>	<b>700%</b>	<b>750%</b>	<b>750%</b>	<b>750%</b>	<b>800%</b>	<b>75%</b>

La siguiente tabla detalla la calificación que obtuvo el instrumento para medir la segunda variable según el criterio de jueces expertos.

Tabla 2

*Validez del instrumento con respecto a la variable 2*

Criterios	Informantes					Total
	1	2	3	4	5	
1. Claridad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
2. Objetividad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
3. Pertinencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
4. Actualidad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
5. Organización	70%	75%	75%	75%	80%	375%
6. Suficiencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
7. Intencionalidad	70%	75%	75%	75%	80%	375%
8. Consistencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
9. Coherencia	70%	75%	75%	75%	80%	375%
10. Metodología	70%	75%	75%	75%	80%	375%
<b>Promedio de validación</b>	<b>700%</b>	<b>750%</b>	<b>750%</b>	<b>750%</b>	<b>800%</b>	<b>75%</b>

### 3.5. Procedimiento

Para poder realizar la recolección de datos, se tuvo que solicitar los permisos correspondientes e indicar a la organización los fines del estudio. Asimismo, se validaron los instrumentos elaborados y se aplicaron a la población definida, para lo cual se definió una fecha establecida en coordinación con los estudiantes y docente para el cuestionario. Asimismo, el análisis se hizo en un programa estadístico y se hizo la contrastación de hipótesis. Finalmente, los resultados fueron presentados y según el análisis se propusieron estrategias para solucionar los problemas observados.



### **3.6. Método de análisis de datos**

Los datos se procesaron en el programa estadístico SPSS. Sin embargo, antes de tal procesamiento, se elaboró la base de datos, donde se definieron los niveles para medir el instrumento: “bajo”, “regula” y “bueno”, cuyos valores fueron recodificados en el programa. Posteriormente a la recolección, se calculó la fiabilidad determinando que el instrumento es confiable, además, se hizo la prueba de hipótesis, empleando la estadística descriptiva e inferencial. Para contrastar a hipótesis, se utilizó la prueba paramétrica (Pearson).

### **3.7. Aspectos éticos**

Este estudio es ético ya que respeta el anonimato de los participantes. Además, la información recolectada solo tendrá usos específicos que ayudarán a resolver los problemas identificados. Por lo tanto, esta tesis respeta las normas éticas y la ética humana, asimismo, se respetaron los procedimientos para el trabajo de campo y recolectar la información, además en sus resultados y conclusiones. Asimismo, las teorías tomadas y referenciadas según las normas APA fueron un aporte para identificar características de la variable.

## IV. RESULTADOS

### Confiabilidad

La fiabilidad del instrumento se dio por medio del Alfa de Cronbach, cuyo valor se describe en la siguiente tabla

Tabla 3

*Confiabilidad de la Investigación variable 1*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,755	36

Fuente: Base de datos de la investigación

### Interpretación:

Se obtuvo un valor de 0.755, cuyo resultado indica una alta consistencia interna.

Tabla 4

*Confiabilidad de la Investigación variable 2*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,789	43

Fuente: Base de datos de la investigación

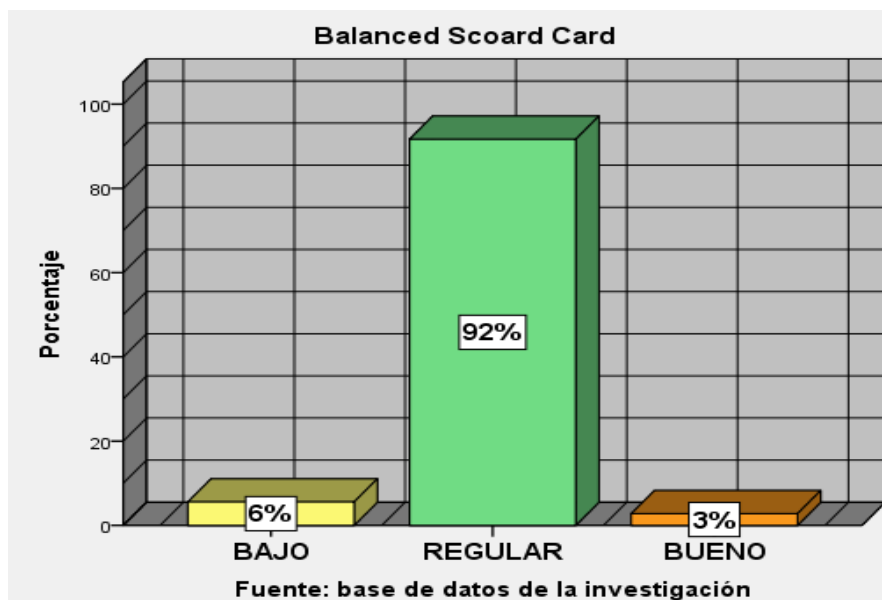
### Interpretación:

Se obtuvo un valor de 0.789, cuyo resultado indica una alta consistencia interna.

## Análisis descriptivo

Figura 7

*Balanced Scoard Card*

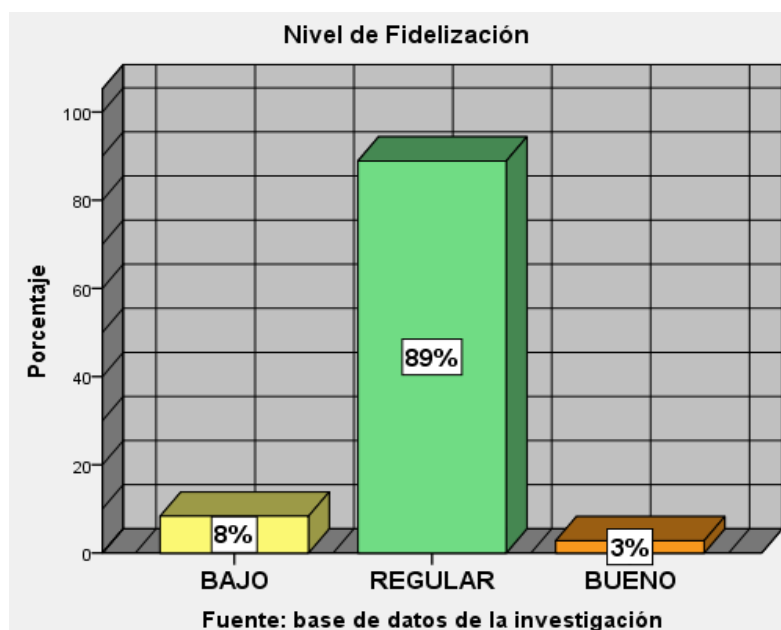


### Interpretación:

Según el análisis estadístico, el Balanced Scoard Card en la institución César Vallejo se da en un 92% de manera regular, ya que debido al constante cambio de personal no se llega a completar el proceso de capacitación, por su parte, un 6% indica que es bajo este porcentaje son el personal que se está en proceso de adaptación del Balanced Scoard Card.

Figura 8

*Nivel de Fidelización*



**Interpretación:**

Según el cuadro estadístico el 89% del alumnado indica que es regular la fidelización por la institución debido a los cambios de malla curricular e incremento de pagos y constantes cambios en la parte de formatos y protocolos por otro lado el 8% del alumnado indica que no son fieles a la institución y que están pensando en retirarse.

Tabla 5

Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Balanced Scoard Card

		Nivel de Fidelización			Total	
		BAJO	REGULAR	BUENO		
Balanced Scoard Card	BAJO	Recuento	1	1	0	2
		% del total	2,8%	2,8%	0,0%	5,6%
	REGULAR	Recuento	2	30	1	33
		% del total	5,6%	83,3%	2,8%	91,7%
	BUENO	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	2,8%	0,0%	2,8%
Total		Recuento	3	32	1	36
		% del total	8,3%	88,9%	2,8%	100,0%

### Interpretación:

Según los resultados observados en la tabla de frecuencias, el 83.3% de encuestados indicó que el BSC es regular, por otra parte, para el 2.8% la percepción es baja, por lo que existen factores que están afectando el desarrollo de las variables, además, deben modificarse los métodos, ya que solo se usan los tradicionales. Asimismo, Así mismo, según el análisis descriptivo el BALANCED SCORING CARD es regular en un 91.7%.

Tabla 6

*Tabulación cruzada: Nivel De Fidelización y Perspectiva Financiera*

		Perspectiva financiera			Total	
		BAJO	REGULAR	BUENO		
Nivel de Fidelización	BAJO	Recuento	2	1	0	3
		% del total	5,6%	2,8%	0,0%	8,3%
	REGULAR	Recuento	11	19	2	32
		% del total	30,6%	52,8%	5,6%	88,9%
	BUENO	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento	13	20	3	36	
	% del total	36,1%	55,6%	8,3%	100,0%	

### Interpretación:

Según los resultados, el 88.9% indica que la perspectiva del cliente es regular y el 55.6% percibe como regular, debiéndose esto a que la perspectiva financiera juega un lugar importante dentro de la fidelización.

Tabla 7

*Tabulación cruzada: Nivel De Fidelización y Perspectiva del Cliente*

		Perspectiva del Cliente			Total	
		BAJO	REGULAR	BUENO		
Nivel de Fidelización	BAJO	Recuento	1	2	0	3
		% del total	2,8%	5,6%	0,0%	8,3%
	REGULAR	Recuento	2	27	3	32
		% del total	5,6%	75,0%	8,3%	88,9%
	BUENO	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento	3	29	4	36	
	% del total	8,3%	80,6%	11,1%	100,0%	

**Interpretación:**

Según la tabla, el 88.9% dijo que el nivel de fidelización es regular y el 8.3% percibe como bajo, por ello se deben aplicar estrategias que mejoren la perspectiva del cliente y, por ende, aumente el nivel de fidelización de los estudiantes de la UCV. Por su parte, para la perspectiva cliente, el 80.6% dijo que es regular y el 11.1% dijo que es bueno.

Tabla 8

*Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Perspectiva de Procesos Internos*

		Perspectiva de Procesos Internos		Total	
		BAJO	REGULAR		
Nivel de Fidelización	BAJO	Recuento	2	1	3
		% del total	5,6%	2,8%	8,3%
	REGULAR	Recuento	3	29	32
		% del total	8,3%	80,6%	88,9%
	BUENO	Recuento	0	1	1
		% del total	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento	5	31	36	
	% del total	13,9%	86,1%	100,0%	

**Interpretación:**

Según los resultados encontrados, el 88.9% dijo que la fidelización es regular y el 8.30% percibe como bajo. Asimismo, para la Perspectiva de Procesos Internos, el 86.1% y 13.9% indicaron una calificación regular y baja.

Tabla 9

Tabulación cruzada: Nivel de Fidelización y Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

		Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			Total	
		BAJO	REGULAR	BUENO		
Nivel de Fidelización	BAJO	Recuento	1	2	0	3
		% del total	2,8%	5,6%	0,0%	8,3%
	REGULAR	Recuento	12	13	7	32
		% del total	33,3%	36,1%	19,4%	88,9%
	BUENO	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
Total	Recuento	13	15	8	36	
	% del total	36,1%	41,7%	22,2%	100,0%	

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos, el 88.9% de los alumnos indica que es regular y el 8.3% percibe como bajo. Por su parte, para perspectiva aprendizaje y crecimiento, los resultados fueron de 41.7% y 36.1% para las calificaciones regular y malo. Así mismo, se observa que la interrelación del nivel de fidelización y perspectiva de aprendizaje y crecimiento como regular en un 36.1%.

**Pruebas de normalidad**

Tabla 10

*Prueba de normalidad Shapiro-Wilk*

	Pruebas de normalidad Shapiro-Wilk		
Balanced Scoard Card	,967	36	,350
Perspectiva del financiera	,965	36	,308
Perspectiva del Cliente	,972	36	,483
Perspectiva de Procesos Internos	,965	36	,308
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	,954	36	,144
Nivel de Fidelización	,977	36	,655
Valor Cliente	,985	36	,904
Valor por Esfuerzo	,967	36	,340
Satisfacción de los Empleados	,943	36	,061

**Interpretación:**

Según los resultados de la prueba de normalidad, se concluye que los datos tienen una distribución normal.

**Prueba de las hipótesis.**

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre el Balanced Scoard Card y El Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe relación entre el Balanced Scoard Card y El Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

Tabla 11

*Prueba de hipótesis general*

		Balanced Scoard Card	Nivel de Fidelización
Balanced Scoard Card	Correlación de Pearson	1	,278
	Sig. (bilateral)		,101
	N	36	36
Nivel de Fidelización	Correlación de Pearson	,278	1
	Sig. (bilateral)	,101	
	N	36	36

**Interpretación:**

Se halló el valor de significancia que fue de 0.101, cuyo valor es mayor que 0.05, por lo tanto, se rechazó la hipótesis de la investigación. Asimismo, el coeficiente de correlación fue de 0.278.

**Contrastación de la hipótesis específica 1**

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre la Perspectiva financiera y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la Perspectiva financiera y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.



Tabla 12

*Prueba de correlación de hipótesis específica N° 01*

Correlaciones		Nivel de Fidelización	Perspectiva Financiera
Nivel de Fidelización	Correlación de Pearson	1	,341 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,042
	N	36	36
Perspectiva financiera	Correlación de Pearson	,341 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,042	
	N	36	36

**Interpretación:**

Debido a que se halló un valor p menor a 0.05, se rechazó la hipótesis de estudio, en ese sentido, la significancia estuvo representada por el valor de 0.341, cuyo coeficiente de correlación indica un vínculo positivo entre la primera dimensión perspectiva financiera y la variable fidelización.

**Prueba de hipótesis específica 2**

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre la Perspectiva del Cliente y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la Perspectiva del Cliente y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

Tabla 13

*Prueba de hipótesis específica N° 02*

Correlaciones		Nivel de Fidelización	Perspectiva del Cliente
Nivel de Fidelización	Correlación de Pearson	1	,395 <sup>*</sup>
	Sig. (bilateral)		,017
	N	36	36
Perspectiva del Cliente	Correlación de Pearson	,395 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilateral)	,017	
	N	36	36

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

### Interpretación:

Se encontró que, el valor de significancia fue de 0.17, por lo que, se aceptó la hipótesis de estudio, además, el nivel de la correlación estuvo representado por el valor de 0.395, por lo que se halló una correlación positiva y moderada entre la segunda dimensión con la variable Fidelización.

### Contrastación de la hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe una relación positiva entre la Perspectiva de Procesos Internos y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la Perspectiva de Procesos Internos y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

Tabla 14

*Prueba de hipótesis específica N° 03*

---

		Nivel de Fidelización	Perspectiva de Procesos Internos
Nivel de Fidelización	Correlación de Pearson	1	,421*
	Sig. (bilateral)		,011
	N	36	36
Perspectiva de Procesos Internos	Correlación de Pearson	,421*	1
	Sig. (bilateral)	,011	
	N	36	36

---

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

---

### Interpretación:

Por su parte, para la prueba de hipótesis específica 3 se encontró que, el valor de significancia fue de 0.011, por lo que, se aceptó la hipótesis de la investigación, además, el nivel de la correlación estuvo representado por el valor de 0.421, por lo que se halló una correlación positiva y moderada entre la tercera dimensión del BSC con la variable Fidelización.

#### Contrastación de la hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No Existe una relación positiva entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva entre la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este, 2016.

Tabla 15

*Prueba de hipótesis específica N° 04*

		Correlaciones	
		Nivel de Fidelización	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Nivel de Fidelización	Correlación de Pearson	1	,194
	Sig. (bilateral)		,257
	N	36	36
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Correlación de Pearson	,194	1
	Sig. (bilateral)	,257	
	N	36	36

#### Interpretación:

Por su parte, para la prueba de hipótesis específica 4 se encontró que, el valor de significancia fue de 0.194, por lo que, se rechazó la hipótesis de la investigación, además, el nivel de la correlación estuvo representado por el valor de 0.257, sin embargo, se pudo inferir que no existe relación entre la cuarta dimensión del BSC con la variable Fidelización.

## V. DISCUSIÓN

Este estudio incluye en su desarrollo, la recopilación de información en base a otras investigaciones que se han desarrollado durante los últimos años. El objetivo principal de investigación, esta buscó: “Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV en el distrito S.J.L. 2016”. La Validez se dio por medio de expertos y la consistencia interna del estudio se basó en las siguientes evidencias: el alpha de cronbach fue de 0.755 para BSC y 0.789 nivel de fidelización. Asimismo, el desarrollo del estudio estuvo sustentado en el uso de las teorías de El Balanced Scorecard y de fidelización. Además, se aceptó la hipótesis nula, determinando que las variables propuestas en este estudio no se relacionan.

Un estudio relacionado fue el de Martel (2014) donde una de las conclusiones más importantes fue que el BSC beneficia la calidad de servicio. Además, desarrolló una metodología no experimental, asimismo, usó una muestra de 90 estudiantes que fue sometida a un proceso de gestión denominado Balanced Scorecard. Además, llegó a la misma conclusión determinando la relación entre las variables.

Otro estudio fue el de Finali y Chacín (2014) quienes plantearon como objetivo hallar las perspectivas de las empresas del sector en referencia al BSC. Fue un estudio de nivel descriptivo simple, de corte transversal y no experimental. La muestra estuvo integrada por 40 trabajadores del sector, se usó la técnica de la encuesta y se elaboraron cuestionarios de preguntas. Los resultados encontrados indican que el 36% de las empresas petroleras aplican algunas veces la perspectiva financiera, el 37% casi siempre la perspectiva cliente, el 42% la perspectiva orientada a los procesos internos y finalmente, el 37% la perspectiva aprendizaje.

El estudio realizado por Cautivo y Bedón (2012) quienes realizaron una investigación aplicada, descriptiva correlacional. Asimismo, las encuestas se midieron por la escala de Likert y para el análisis de datos se utilizó el SSPS. En conclusión, se observó que los docentes poseen debilidades en la comunicación a través de distintos medios con los padres de familia lo que genera poca

participación en las actividades del colegio y que la calidad de servicio incide de manera regular en la fidelización del cliente.

Finalmente, el estudio de Quiroga (2010) se contrasta debido a que realizó la investigación "Balanced Scorecard aplicado a los clientes. En ese sentido, hizo la medición de indicadores clave que permitan el correcto diseño de estrategias y definición de acciones que aporten a la mejora de acciones futuras, además, basándose en la teoría de Kaplan y Norton, propusieron que en cada una de esas perspectivas es posible realizar la medición y por lo tanto la evaluación continua de performance de actuación de la empresa.

Por lo expuesto, se concluye que el BSC durante los últimos años ha sido una herramienta fundamental para el éxito de las empresas. Ya que este sistema permite la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro. Este modelo debe ser aplicado respetando cada proceso y, además, generando interacción sus acciones.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **Conclusión general**

El estudio comprobó la relación entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV en el distrito S.J.L. 2016. Por su parte, se hizo el procesamiento estadístico para probar la hipótesis general, por tanto, se encontró el valor de 0.101 el cual indica el nivel de significancia, sin embargo, este valor fue superior al estimado para aprobar la hipótesis de la investigación, por lo tanto, se rechazó la misma y se determinó que no existe relación entre el Balanced Scorecard y el nivel de fidelización en la organización. Por otra parte, se halló una correlación de 0.278.

### **Conclusiones específicas**

Se halló una correlación moderada entre Perspectiva Financiera y el Nivel de Fidelización, ya que la significancia fue de 0.042 y la magnitud de la correlación de 0.341. Por lo tanto, existen factores de la perspectiva financiera que aportan positivamente en la fidelización de los estudiantes de la UCV.

Existe relación moderada entre la Perspectiva del Cliente y el Nivel de Fidelización en los estudiantes de posgrado de la UCV, ya que se halló un p-valor de 0.017 y  $Rho = 0.395$ . Por lo tanto, existe relación positiva entre la segunda perspectiva del BSC y la fidelización.

Con respecto al tercer objetivo específico se obtuvo que el resultado del p-valor fue de 0.011 y el índice de correlación resultó de 0.421. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que sí existe relación entre la dimensión analizada y el nivel de fidelización.

Para finalizar conforme al análisis del cuarto objetivo específico se encontraron evidencias suficientes para no rechazar la hipótesis nula, demostrando que no existe relación entre la Perspectiva de Aprendizaje y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV. debido a que el p-valor resultó de 0.257 y un coeficiente de Pearson de 0.194. Esta conclusión se determinó a través de los

ítems que conforman la dimensión analizada, los cuales fueron procesados y evaluados mediante la prueba de correlación Rho Spearman.

## **VII. RECOMENDACIONES**

### **Recomendación general**

Como recomendación general se ha visto conveniente que el DGPG de la EPG de la UCV en el distrito San Juan de Lurigancho se enfoque en trabajar por recuperar la fiabilidad de sus clientes y la mejora en el aspecto de elementos tangibles que favorecen la comodidad de los estudiantes, además, debe considerar estrategias de diferenciación frente a la competencia brindando un valor agregado en el proceso de servicio, asimismo, se considera que la institución debe preocuparse por implementar las aulas con las herramientas y recursos necesarios para que los docentes de la Institución Universitaria puedan desarrollar un correcto proceso de enseñanza y aprendizaje. Por otra parte, se recomienda la innovación constante en la forma de ofrecer sus servicios, en ese sentido, para fidelizar la mayor cantidad de clientes, las estrategias deben estar orientadas a la corrección de errores, cumplimiento del servicio, donde se valore los recursos humanos, y se respeten las normas definidas para implementar un sistema de control interno. Asimismo, debe haber una mayor capacitación dirigida a al personal, debido a que ellos son quienes tienen contacto directo con los estudiantes.

### **Recomendaciones específicas**

Según los indicadores analizados desde la perspectiva financiera, se recomienda que la organización incluya en sus estrategias el seguimiento de un plan financiero que se ajuste a los requerimientos y destine parte de su inversión en la mejora de equipamiento e infraestructura. Asimismo, parte de los recursos financieros deben estar destinados para capacitar y formar a los trabajadores en temas que aporten a la mejora de la atención al alumnado. En ese sentido, la universidad debe buscar valor por medio de estrategias que a la vez generen una retribución rentable para la casa de estudios. En ese sentido, la estrategia desarrollada, debe enfocarse en la maximización de indicadores financieros de la



En cuanto al segundo objetivo perspectiva del cliente, se recomienda mejorar la capacidad de respuesta para atender los requerimientos del alumnado, ya que se obtuvo un nivel bajo de 36% según el análisis descriptivo desarrollado por el investigador. Además, la organización debe considerar que este es uno de los puntos claves del éxito, es por ello que se recomienda anteponerse a las necesidades del alumnado, obteniendo sugerencias desde los mismos alumnos a través de un buzón donde ellos puedan dejar sus recomendaciones, manteniendo la confidencialidad de los datos personales tal cual lo establece la Ley. También se debe invertir en una página web para dar a conocer una encuesta a todo el alumnado y poder determinar los posibles problemas. Otro punto importante es premiar la fidelización de los alumnos frecuente que va a obtener descuentos especiales realizando pagos anticipados.

Por su parte, para desarrollar la perspectiva de procesos internos, se recomienda que la universidad debe fortalecer los procesos de control de calidad para minimizar errores con los clientes, asimismo, se debe hacer una evaluación de procesos y determinar en qué procedimiento administrativo se dan los casos relacionados a las quejas de los estudiantes. Además, se deben establecer procesos de capacitación al personal para que estén actualizados con de sistema que emplea la universidad.

Finalmente, para fomentar el aprendizaje y crecimiento organizacional, se recomienda enfocar las estrategias en desarrollar los recursos humanos para que, a través de ellos, la universidad genere valor en su servicio. En ese sentido, el nivel competitivo de los colaboradores y administrativos, reflejará el nivel calidad de la institución. Además, se recomienda la adquisición de materiales que faciliten el método de trabajo, tales como, la adquisición de una sucursal.

## REFERENCIAS

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. ESIC. [https://books.google.com.pe/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0](https://books.google.com.pe/books?id=GYAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0)
- Alet, J. (2004). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Gestión 2000. [https://books.google.com.ec/books?id=C3no-eT4FDIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb](https://books.google.com.ec/books?id=C3no-eT4FDIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb)
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Visión de Futuro*, 15(2), 1-26. [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61)
- Apaolaza, V., Forcada, F. y Hartmann, P. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118. <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard estratégica y del valor*. Pacífico Editores. <http://sbiblio.uandina.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=3156>
- Arias F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica*. Episteme. [https://www.researchgate.net/publication/301894369\\_EL\\_PROYECTO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_6a\\_EDICION](https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION)
- Arias, L., Castaño, J., y Lanzas, A. (2005). Balanced Scorecard en instituciones de educación superior. *Revista Scientia et Technica*, XI (27), 181-184. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911698032.pdf>
- Astini, G., Riso, H., Cuozzo, J. y Medina, S. (2003). *Cuadro de mando integral de una institución educativa*. [Tesis de Pregrado, Universidad Blas Pasca, Córdoba].
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing relacional*. ESIC.

- Beard, D. (2009). Successful applications of the Balanced Scorecard in higher education. *Journal of education for business*, 84 (5), 275-282. [https://www.researchgate.net/publication/247524132\\_Successful\\_Applications\\_of\\_the\\_Balanced\\_Scorecard\\_in\\_Higher\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/247524132_Successful_Applications_of_the_Balanced_Scorecard_in_Higher_Education)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Pearson educación.
- Berné, C., Múgica, J. y Yagüe, M. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, (307), 28-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139835>
- Cárdenas, T. (2007). Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Planificación Estratégica. *Revista Perspectivas*, (19), 75-92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942453007>
- Cautivo, M y Bedón, D. (2012). *Calidad de Servicio y la Fidelización del cliente del Centro Educativo Jean Piaget de Huaraz, 2012* [Tesis de Pregrado, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/2080>
- Chiesa, C. (2009). *CRM Las cinco pirámides del marketing relacional*. Deusto
- Chiesa, C. (2010). *Fidelizando para fidelizar*. Graficas Alzate
- Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). *Investigación, fundamento y metodología*. Pearson Education. <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/investigacion-fundamentos-y-metodologia.pdf>
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, (75), 34-42. [http://www.geocities.ws/ivelisse\\_ocanto/BSC/Info5\\_archivos/Info\\_5.pdf](http://www.geocities.ws/ivelisse_ocanto/BSC/Info5_archivos/Info_5.pdf)
- Day, G. (1999). *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. The market driven organization*. Gestión 2000.

- Evans, J., y Lindsay, W. (2015). *Administración y control de la calidad*. Cengage Learning
- Finali, A. y Chacín, L. (2014). Balanced scorecard en las empresas mixtas petroleras del municipio Maracaibo del estado Zulia. *Telos*, 16(1), 46-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655330>
- Flores, M. (2003). *BSC. Use of the Balanced Scorecard for IT Risk Management*". <http://www.isaca.org/Journal/archives/2010/Volume-5/Pages/Use-of-the-Balanced-Scorecard-for-IT-Risk-Management.aspx>
- Hernández R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D (1992). *Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000*. <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *The strategy focused organization*. Harvad Business School Press
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000*. [https://www.academia.edu/28494722/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral\\_2da\\_Edici%C3%B3n\\_Robert\\_S\\_Kaplan\\_and\\_David\\_P\\_Norton](https://www.academia.edu/28494722/Cuadro_de_Mando_Integral_2da_Edici%C3%B3n_Robert_S_Kaplan_and_David_P_Norton)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Como convertir los activos en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.
- Martel, C. (2014). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente*. <https://www.grin.com/document/276088>
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico*. Díaz de Santos.
- Mejía, C. (2004). *Los modelos de fidelización*. [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Marzo2004.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Marzo2004.pdf)

- Mesén, V. (2012). Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable. *Revista Tec Empresarial*, 5 (3), 29-35. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/586](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/586)
- Morales, C. y Pinilla, B. (2007). Balanced scorecard como herramienta de diagnóstico. *Visión Gerencial*, (1), 82-92. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545875012>
- Ortega, E. y Recio, M. (1997). Fidelización de clientes y marketing de relaciones. *Investigación y Marketing AEDEMO*, (57), 33-40.
- Ortiz, F. (2004). *Metodología de la investigación. El proceso y sus técnicas*. Limusa
- Quezada, N. (2010). *Metodología de la investigación. Estadística aplicada en la investigación*. Macro
- Quiroga, O. (2010). *Balanced Scorecard aplicado a los clientes en la empresa Social delivery S.A.* [Tesis doctoral, Universidad de Lima, Perú].
- Quiva, G. (2009). *Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y la Gestión Estratégica en las empresas metalmeccánicas*. [Tesis de maestría, Universidad del Zulia, Venezuela].
- Rodríguez, C. (1997). La gestión del valor percibido del servicio. *MK Marketing + Ventas*, (113), 6-10. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/274764>
- Sánchez, F. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo*, 7 (2), 123-132. [https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6\\_balancedscorecard.pdf](https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/6_balancedscorecard.pdf)
- Torres, S. (2012). *El neuromarketing y la fidelización en los clientes de la empresa Agroinsumos en la ciudad Lasso provincia de Cotopaxi, Cotopaxi*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/2922>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Matriz de operacionalización de las variables

#### Balanced Scoard Card

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Balanced Scoard Card	Es una herramienta gerencial, que aplica la gerencia con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado. (Flores, 2003, p.14)	La variable BALANCED SCOARD CARD será evaluada a través de las dimensiones: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos, perspectiva aprendizaje y crecimiento y perspectiva financiera, será medida a través de una encuesta utilizando la escala de Likert.	<p>Perspectiva del Cliente</p> <p>Perspectiva de los Procesos Internos</p> <p>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p> <p>Perspectiva Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación profesional de docentes.</li> <li>- Satisfacción de necesidades e intereses de estudiantes.</li> <li>- Incremento de oportunidades de estudios.</li> <li>- Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje.</li> <li>- Actualización y diversificación de diseños curriculares de acuerdo al PEI.</li> <li>- Gerencia de procesos pedagógicos y administrativos.</li> <li>- Fomento de la docencia con ética e investigación.</li> <li>- Ejecución de un plan de innovación.</li> <li>- Maximizar los aprendizajes esperados.</li> <li>- Organizar estratégicamente el planeamiento financiero.</li> <li>- Actualizar medios y equipamiento racionalizando.</li> <li>- Crear cadena de valor.</li> </ul>	<p>Ordinal</p> <p>(3) Bueno</p> <p>(2) Regular</p> <p>(1) Bajo</p>

## Nivel de fidelización

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Nivel de Fidelización	Fidelizar es dar un salto hacia un enfoque relacional con los clientes, el objetivo principal de un planeamiento de marketing que busca la excelencia debe centrarse en conceptos de satisfacción y fidelización. (Chiesa, 2010)	La variable NIVEL DE FIDELIZACIÓN será evaluada a través de las dimensiones: valor cliente, valor por esfuerzo, y satisfacción de los empleados, será medida a través de una encuesta utilizando la escala de Likert.	Valor Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Repetición de compras.</li> <li>-Ventas cruzadas.</li> <li>-Procesos de referencia positivo.</li> <li>-Mutuas sugerencia de mejora.</li> <li>-Menor sensibilidad al precio.</li> <li>-Mayor permisibilidad ante los errores.</li> <li>-Aumento de la satisfacción de los empleados propios.</li> <li>-Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente.</li> <li>-Mejor planificación de toda la empresa.</li> <li>-Satisfacción.</li> </ul>	Ordinal  (3) Bueno (2) Regular (1) Bajo
			Valor por Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valor diferencial.</li> <li>-Creatividad.</li> <li>-Competencia.</li> <li>-Mercado.</li> <li>-Segmentos.</li> <li>-Motivación</li> </ul>	
			Satisfacción de los Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Colaboradores fieles.</li> <li>-Clientes satisfechos.</li> <li>-Clientes.</li> </ul>	

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DE LA VARIABLE II

### ENCUESTA SOBRE BALANCED SCORECARD

Estimado Encuestado:

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre el control o cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Para ello recurrimos a tu valiosa colaboración con el objetivo de obtener esta información que será de gran valor para la educación superior, no dudamos de la veracidad de tus respuestas y desde ya agradecemos tu participación.

INDICACIONES:

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente.

1= Nunca	2= Casi Nunca	3= Algunas Veces	4= Casi Siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------------	-----------------	------------

N°	Perspectiva del cliente	1	2	3	4	5
1	La capacitación reconoce la integración de las funciones de Planeación y Control para el diseño de un sistema de control de gestión institucional					
2	La capacitación está basada en la planeación estratégica como el punto de partida para el diseño de cualquier sistema de control					
3	El personal tiene capacidad de adaptarse para lograr a partir de los planes de desarrollo y de acción realizados					
4	Las actividades programadas responden a las necesidades e interés del educando					
5	Se promueve en convenio con instituciones públicas y privadas oportunidades de estudio para los alumnos y personal					
6	Se evalúa la calidad de servicio de las coordinaciones pedagógicas.					
7	El personal está capacitado para ejecutar el trabajo asignado en el fomento de oportunidades					
8	Las actividades educativas guardan relación con el requerimiento de servicio educativo de los alumnos					
9	La gestión determina en la planificación acciones de convenio para el desarrollo estudiantil así como creación de nuevas oportunidades de estudio.					
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>						
10	Las normas de convivencia en la institución universitaria responde a los intereses y necesidades del alumno					
11	Se promueve actividades educativas que genera motivación de los alumnos de aprender a aprender					
12	Los alumnos se sienten satisfechos con el servicio educativo impartido en la institución universitaria.					



13	La gestión educativa inserta procesos de mejoramiento continuo controlado para el desarrollo instrumental a nivel pedagógico					
14	El control está basado en la optimización y liderazgo pedagógico en el aula					
15	El control de la gestión direcciona el crecimiento de innovación de procedimientos de transferencia de conocimientos a los estudiantes					
16	La administración de los recursos económicos se realiza de manera adecuada					
17	El control del personal de servicio, hace trabajos de mantenimiento de servicio e infraestructura en forma oportuna					
18	El control de gestión autoevalúa al finalizar las actividades institucionales					
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>						
19	Existe interés de la institución universitaria de participar en actividades de extracurriculares (feria de ciencias, concursos, etc.)					
20	La institución universitaria tiene una adecuada imagen y prestigio en la comunidad en función a la exposición de trabajos de investigación.					
21	La institución universitaria es considerada e invitada participar en las diferentes actividades por las instituciones públicas y privadas de la comunidad.					
22	La gestión controla y promueve el logro educativo en función a nuevas tareas institucionales y pedagógicas					
23	La planeación garantiza la participación de todos los niveles de la organización y los principios de continuidad, coordinación e integración					
24	El Sistema de Control de Gestión es integral, periódico, selectivo, creativo, eficaz, eficiente, adecuado, adaptado, motivador, siendo puente entre la estrategia y acción y ser flexible					
25	El Sistema de Control de Gestión con la estructura y funciones de la Institución determina el grado de logro de aprendizaje del estudiante					
26	Los padres de familia de otras instituciones universitarias muestran interés por matricular a sus hijos en esta institución universitaria.					
27	El Sistema de Control de Gestión está acompañado de un Sistema de Información como apoyo a las actividades de seguimiento y monitoreo y la toma de decisiones futura					
<b>Perspectiva financiera</b>						
28	Se administra adecuadamente los recursos de la Institución Universitaria para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje					
29	Se promueve y organiza las fuentes de ingreso propio para gestionar oportunidades de estudio del educando					
30	Se planifica los gastos en servicio e inversión del desarrollo del estudiante y de la institución					

31	Se prioriza las necesidades de las áreas pedagógicas a favor del proceso de enseñanza aprendizaje					
32	Se mejora el sistema de servicio de captación y promoción del estudiante					
33	Se percibe un clima institucional saludable que fomenta el equipamiento escolar					
34	La comunicación es óptima entre la institución y la comunidad y dentro de la institución					
35	Se promueve capacitación y actualización del personal en función a los intereses institucionales					
36	La planificación organizacional responde a las metas y objetivos trazados por la Institución Educativa					

### ENCUESTA SOBRE NIVEL DE FIDELIZACIÓN

Estimado Encuestado:

Esta vez solicitamos tu valioso aporte respondiendo a la presente encuesta anónima que tiene por finalidad realizar un estudio sobre el nivel de fidelización. Para ello recurrimos a tu valiosa colaboración con el objetivo de obtener esta información que será de gran valor para la educación superior, no dudamos de la veracidad de tus respuestas y desde ya agradecemos tu participación.

Indicaciones:

Marque usted el numeral que considera en la escala siguiente.

1= Nunca	2= Casi Nunca	3= Algunas Veces	4= Casi Siempre	5= Siempre
----------	---------------	------------------	-----------------	------------

N°	Valor cliente	1	2	3	4	5
1	La diferenciación de los clientes es quizás el más importante elemento para instaurar una estrategia individualizada y así repetir las compras.					
2	La repetición de compras facturadas por parte del cliente no significa su fidelidad hacia la empresa y la empresa controla eficientemente su continuidad.					
3	Los colaboradores y la empresa puedan vender bienes o servicios por las ventas cruzadas.					
4	Según las ventas cruzadas los vendedores pueden maximizar el valor de cada cliente por ello conoce lo mejor posible al cliente.					

5	Las referencias positivas benefician a la empresa, pues el cliente se sentirá con confianza al momento de solicitar información con respecto al bien o servicio brindada por la empresa.						
6	El valor del cliente que aporta a la empresa es a través de referencias positivas a otras personas según su experiencia con el bien o servicio.						
7	Las mutuas sugerencias de mejora se dan cuando existe fidelización entre la empresa y cliente y la empresa las aplica.						
8	El compromiso y responsabilidad se dan cuando hay confianza, cliente y comprador pueden dar sugerencias de mejora en sus comprar y la empresa se preocupa porque se ejecute.						
9	Los clientes son menos sensibles al precio de un producto conocido o marca conocida cuando tienen dificultad de compararlo.						
10	La percepción de mayor calidad de mayor precio reduce la sensibilidad al precio incluso cuando no estén buscando prestigio exclusividad.						
11	Los clientes fieles tienen mayor sensibilidad al cambio del precio por ello cualquier incremento genera protesta.						
12	El valor del cliente es mayor permisible ante los errores que puedan cometer los técnicos en brindar servicio.						
13	Los colaboradores tienen mayor permisibilidad ante los errores que el cliente pueda cometer durante la solicitud de sus requerimientos.						
14	El beneficio indirecto de los clientes fidelizados y satisfechos aumenta la satisfacción de los colaboradores propios por estar en contacto con ellos, por ello se evalúa periódicamente sus volúmenes de venta.						
15	El nivel de responsabilidad y de control dentro de la organización suelen aumentar la satisfacción de los colaboradores propios de la empresa por ello se monitorea el desempeño laboral.						
16	El manejo adecuado de información en la base datos permite conocer las necesidades y se podrá adecuar las ofertas al conocimiento del cliente y la empresa cuenta con ello.						
17	La adecuación de la oferta al conocimiento del cliente es menos costoso y mucho más efectivo hacer entender al cliente que se pretende entablar una relación a largo plazo y los colaboradores la conocen y aplican						
18	Los colaboradores de los mando directivos están en contacto con los clientes por lo que la planificación estratégica debería ser colaborativa para la mejor planificación de toda la empresa.						
19	Los colaboradores de contacto directo con el cliente optan en la planificación que se hace sobre las ventas para recoger sus opiniones y tomar decisiones favorables.						
<b>Valor por esfuerzo</b>							
20	El valor por esfuerzo que obtiene el cliente influye claramente tanto en su satisfacción, como indirectamente en su fidelidad hacia la empresa.						

21	La satisfacción de un cliente es directamente proporcional al valor percibido frente a la inseguridad que experimentas el proceso de compra.					
22	La innovación de los modelos puede crear satisfacción en el cliente.					
23	Los clientes expresan su insatisfacción pues la empresa carece de valor diferencial al respecto de los precios del mercado.					
24	En la empresa se monitorea los precios de la competencia para estar paralelo a ellos o disminuirlo y ofrecer un valor diferencial al servicio.					
25	Los colaboradores son creativos en la búsqueda de estrategia para hacer frente a la competencia.					
26	El valor por esfuerzo permite crear estrategia de mejora para la calidad del servicio.					
27	La necesidad de fidelizar a los clientes hacen que se crea estrategia de competencia atractivas en la empresa.					
28	La competencia de las empresas por ingresar sus productos al mercado descuida la calidad y el precio.					
29	La empresa investiga, analiza el mercado para ofrecer sus bienes y servicios y genera mejores precios.					
30	La empresa al encontrarse en un mercado muy dinámico está atenta a cualquier cambio y efectúa cambios oportunos.					
31	Al ingresar al mercado la empresa busca disminuir clientes a la competencia o captar nuevos clientes rectificando el error del otro.					
32	La segmentación de mercado es predeterminante para captar clientes y fidelizar.					
33	La descripción de los perfiles que se producen dentro de cada segmento permitirá conocer las diferentes necesidades de servicio.					
34	La empresa posee una base de datos de clientes potenciales y por segmentación para monitorear sus necesidades y atenderla.					
<b>Satisfacción de los colaboradores</b>						
35	La motivación laboral es política de la empresa a través de incentivos y ascensos por ello el incremento de las ventas es vital para ellos.					
36	Los colaboradores sienten motivación, pues sus jefes reconocen y compensan su arduo trabajo y logros con los objetivos proyectado.					
37	Los colaboradores fieles a la empresa se ponen la camiseta en los momentos difíciles.					
38	La elaboración de diversas herramientas para medir como se sienten los colaboradores y armen planes de incentivos mejora la fidelidad a la empresa.					

39	La satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente y en el mercado meta.					
40	Los clientes satisfechos por lo general vuelven a comprar por lo tanto la empresa obtiene como beneficio su lealtad y eso es prioridad en la empresa.					
41	La satisfacción de los colaboradores es percibido por los clientes al momento de entablar la transacción de la venta y se sienten seguros.					
42	Los clientes fieles tienen una estrecha relación entre marca del producto de la empresa y los colaboradores.					
43	Los clientes mantienen una estrecha fidelidad con los asesores cuando siente que ellos están dispuestos a tomarse el tiempo extra para resolver cualquier inconveniente.					

## ANEXO 3: VALIDACIONES DE INSTRUMENTOS DE LA VARIABLE DE BALANCED SCORECARD Y EL NIVEL DE FIDELIZACIÓN



### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

#### I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: DELGADO ARENAS, RAUL  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: DTC OFIC. DE INVESTIGACIÓN  
 I.3. Especialidad del experto: DR. EN CC. EE.  
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: Mallma Ramirez Pamela

#### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				70%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				70%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				70%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				70%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				70%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				70%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				70%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				70%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				70%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				70%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					70%	

#### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE: BALANCED SCORECARD

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	///			
02	///			
03	///			
04	///			
05	///			
06	///			
07	///			
08	///			
09	///			
10	///			
11	///			
12	///			

13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			
35	✓			
36	✓			

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE: NIVEL DE FIDELIZACIÓN

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			

35	✓			
36	✓			
37	✓			
38	✓			
39	✓			
40	✓			
41	✓			
42	✓			
43	✓			

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es aplicable*

IV. **PROMEDIO DEVALORACION:**

70%

San Juan de Lurigancho, 05 de 09 del 2016

*[Handwritten Signature]*

Firma de experto informante  
DNI: *7808480*





**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Marco Antonio Candia Menar
- I.2. Cargo e Institución donde labora: Universidad César Vallejo
- I.3. Especialidad del experto: Administración
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: Mallma Ramirez Pamela

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				70%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				70%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				70%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				70%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				70%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				70%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				70%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				70%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				70%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				70%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					70%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE: BALANCED SCORECARD**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			
12	/			

13	/			
14	/			
15	/			
16	/			
17	/			
18	/			
19	/			
20	/			
21	/			
22	/			
23	/			
24	/			
25	/			
26	/			
27	/			
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE: NIVEL DE FIDELIZACIÓN

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			
12	/			
13	/			
14	/			
15	/			
16	/			
17	/			
18	/			
19	/			
20	/			
21	/			
22	/			
23	/			
24	/			
25	/			
26	/			
27	/			
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			

35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			
41	/			
42	/			
43	/			

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

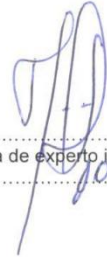
¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es aplicable.*

**IV. PROMEDIO DEVALORACION:**

70%

San Juan de Lurigancho, 06 de Abril del 2016



Firma de experto informante

DNI: .....

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Miguel Anja Perin Perin  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Oficina de Investigación  
 I.3. Especialidad del experto: Marketing  
 I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Enuesta  
 I.5. Autor del instrumento: Mallma Ramirez Pamela

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado			✓		
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				✓	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				✓	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				✓	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				✓	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				✓	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				✓	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				✓	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				✓	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE: BALANCED SCORECARD**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			

13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			
35	✓			
36	✓			

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE: NIVEL DE FIDELIZACIÓN

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			

35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			
41	/			
42	/			
43	/			

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Revisar items*  
 .....

IV. **PROMEDIO DEVALORACION:**

75%

San Juan de Lurigancho, 13 de 04 del 2016

*[Handwritten Signature]*

Firma de experto informante

DNI: *07036535*



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Yvette Cecilia Plasencia Marín  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Universidad César Vallejo  
 I.3. Especialidad del experto: Licenciada en Administración  
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: Mallma Ramirez Pamela

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				✓	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				✓	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				✓	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				✓	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				✓	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responde al propósito de la investigación				✓	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				✓	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				✓	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				✓	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					80%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE: BALANCED SCORECARD**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01		✓		
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			

13	✓			
14	✓			
15		✓		
16		✓		
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓	✓		
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			
35	✓			
36	✓			

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE: NIVEL DE FIDELIZACIÓN

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03		✓		
04		✓		
05		✓		
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31		✓		
32	✓			
33	✓			
34	✓			



35	✓			
36	✓			
37	✓			
38	✓			
39	✓			
40	✓			
41	✓			
42	✓			
43	✓			

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

Instrumento coherente, objetivo.

IV. **PROMEDIO DEVALORACION:**

80%

San Juan de Lurigancho, 07 de Abril del 2016



Firma de experto informante

DNI: 10099550



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: PAZ LINDO DE AGUIERO LORENA
- I.2. Cargo e Institución donde labora: DOCENTE TIEMPO COMPLETO
- I.3. Especialidad del experto: ECONOMIA-FINANZAS
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: MALHA RAMIREZ PAOLA

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				X	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				X	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				X	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				X	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				X	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				X	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				X	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				X	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN						

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE: BALANCED SCORECARD**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03		✓		
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			

13	✓			
14	✓			
15		✓		
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			
35	✓			
36	✓			

ITEMS DE LA SEGUNDA VARIABLE: NIVEL DE FIDELIZACIÓN

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01		✓		
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			
12	✓			
13	✓			
14	✓			
15	✓			
16	✓			
17	✓			
18	✓			
19	✓			
20	✓			
21	✓			
22	✓			
23	✓			
24	✓			
25	✓			
26	✓			
27	✓			
28	✓			
29	✓			
30	✓			
31	✓			
32	✓			
33	✓			
34	✓			

35	✓			
36	✓			
37	✓			
38	✓			
39	✓			
40	✓			
41	✓			
42	✓			
43	✓			

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

**IV. PROMEDIO DEVALORACION:**

75%

San Juan de Lurigancho, 12 de Abril del 2016



Firma de experto informante

DNI: 7.066.727

## ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES E INDICADORES																																		
<p>Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe una relación positiva entre el el Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>	<p>Variable 1: <u>Balanced Scorecard:</u></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva del cliente</td> <td>Capacitación profesional de docentes.</td> <td>1, 2, 3</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción de necesidades e intereses de estudiantes.</td> <td>4, 5, 6</td> </tr> <tr> <td>Incremento de oportunidades de estudio.</td> <td>7, 8, 9</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva de los procesos internos</td> <td>Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje.</td> <td>10,11, 12</td> </tr> <tr> <td>Actualización y diversificación de diseños curriculares de acuerdo al PEI.</td> <td>13,14, 5</td> </tr> <tr> <td>Gerencia de procesos pedagógicos y administrativos.</td> <td>16,17, 18</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva aprendizaje y crecimiento</td> <td>Fomento de la docencia con ética e investigación.</td> <td>19, 20, 21</td> </tr> <tr> <td>Ejecución de un plan de innovación.</td> <td>22, 23, 24</td> </tr> <tr> <td>Maximizar los aprendizajes esperados.</td> <td>25, 26, 27</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Perspectiva financiera</td> <td>Organizar estratégicamente el planeamiento financiero.</td> <td>28, 29, 30</td> </tr> <tr> <td>Actualizar medios y equipamiento</td> <td>31, 32, 33</td> </tr> <tr> <td>Racionalizando.</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Crear cadena de valor.</td> <td>34, 35, 36</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2: El Nivel de Fidelización</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Perspectiva del cliente	Capacitación profesional de docentes.	1, 2, 3	Satisfacción de necesidades e intereses de estudiantes.	4, 5, 6	Incremento de oportunidades de estudio.	7, 8, 9	Perspectiva de los procesos internos	Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje.	10,11, 12	Actualización y diversificación de diseños curriculares de acuerdo al PEI.	13,14, 5	Gerencia de procesos pedagógicos y administrativos.	16,17, 18	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Fomento de la docencia con ética e investigación.	19, 20, 21	Ejecución de un plan de innovación.	22, 23, 24	Maximizar los aprendizajes esperados.	25, 26, 27	Perspectiva financiera	Organizar estratégicamente el planeamiento financiero.	28, 29, 30	Actualizar medios y equipamiento	31, 32, 33	Racionalizando.			Crear cadena de valor.	34, 35, 36
Dimensiones	Indicadores	Ítems																																			
Perspectiva del cliente	Capacitación profesional de docentes.	1, 2, 3																																			
	Satisfacción de necesidades e intereses de estudiantes.	4, 5, 6																																			
	Incremento de oportunidades de estudio.	7, 8, 9																																			
Perspectiva de los procesos internos	Optimización de procesos de enseñanza aprendizaje.	10,11, 12																																			
	Actualización y diversificación de diseños curriculares de acuerdo al PEI.	13,14, 5																																			
	Gerencia de procesos pedagógicos y administrativos.	16,17, 18																																			
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Fomento de la docencia con ética e investigación.	19, 20, 21																																			
	Ejecución de un plan de innovación.	22, 23, 24																																			
	Maximizar los aprendizajes esperados.	25, 26, 27																																			
Perspectiva financiera	Organizar estratégicamente el planeamiento financiero.	28, 29, 30																																			
	Actualizar medios y equipamiento	31, 32, 33																																			
	Racionalizando.																																				
	Crear cadena de valor.	34, 35, 36																																			
<p>Problema específico 1</p> <p>¿Qué relación existe entre la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?</p>	<p>Objetivo específico 1</p> <p>Determinar la relación entre la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>	<p>Hipótesis específica 1</p> <p>Existe una relación positiva entre la Perspectiva Financiera del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>																																			
<p>Problema específico 2</p> <p>¿Qué relación existe entre la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard y el Nivel de</p>	<p>Objetivo específico 2</p> <p>Determinar la relación entre la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard y el Nivel de</p>	<p>Hipótesis específica 2</p> <p>Existe una relación positiva entre la Perspectiva del Cliente del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos</p>																																			

<p>Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?</p> <p>Problema específico 3</p> <p>¿Qué relación existe entre la Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?</p> <p>Problema específico 4</p> <p>¿Qué relación existe entre la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016?</p>	<p>Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p> <p>Objetivo específico 3</p> <p>Determinar la relación entre la Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p> <p>Objetivo específico 4</p> <p>Determinar la relación entre la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>	<p>del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p> <p>Hipótesis específica 3</p> <p>Existe una relación positiva entre la Perspectiva de Procesos Internos del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p> <p>Hipótesis específica 4</p> <p>Existe una relación positiva entre la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard y el Nivel de Fidelización en los alumnos del DGPG de la EPG de la UCV Lima Este 2016</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="10">Valor cliente</td> <td>Repetición de Compras.</td> <td>1, 2</td> </tr> <tr> <td>Ventas cruzadas.</td> <td>3, 4</td> </tr> <tr> <td>Procesos de referencia positivo.</td> <td>5, 6</td> </tr> <tr> <td>Mutuas sugerencias de mejora.</td> <td>7, 8</td> </tr> <tr> <td>Menor sensibilidad al precio.</td> <td>9, 10, 11</td> </tr> <tr> <td>Mayor permisibilidad ante los errores.</td> <td>12, 13</td> </tr> <tr> <td>Aumento de la satisfacción de los Empleados propios</td> <td>14, 15</td> </tr> <tr> <td>Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente.</td> <td>16, 17</td> </tr> <tr> <td>Mejor planificación de toda empresa.</td> <td>18, 19</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción.</td> <td>20, 21, 22</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Valor por esfuerzo</td> <td>Valor diferencial.</td> <td>23, 24</td> </tr> <tr> <td>Creatividad.</td> <td>25, 26</td> </tr> <tr> <td>Competencia.</td> <td>27, 28</td> </tr> <tr> <td>Mercado.</td> <td>29, 30, 31</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Satisfacción de los empleados</td> <td>Segmentos.</td> <td>32, 33, 34</td> </tr> <tr> <td>Motivación.</td> <td>35, 36</td> </tr> <tr> <td>Colaboradores fieles.</td> <td>37, 38</td> </tr> <tr> <td>Clientes satisfechos.</td> <td>39, 40, 41</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Clientes.</td> <td>42, 43</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valor cliente	Repetición de Compras.	1, 2	Ventas cruzadas.	3, 4	Procesos de referencia positivo.	5, 6	Mutuas sugerencias de mejora.	7, 8	Menor sensibilidad al precio.	9, 10, 11	Mayor permisibilidad ante los errores.	12, 13	Aumento de la satisfacción de los Empleados propios	14, 15	Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente.	16, 17	Mejor planificación de toda empresa.	18, 19	Satisfacción.	20, 21, 22	Valor por esfuerzo	Valor diferencial.	23, 24	Creatividad.	25, 26	Competencia.	27, 28	Mercado.	29, 30, 31	Satisfacción de los empleados	Segmentos.	32, 33, 34	Motivación.	35, 36	Colaboradores fieles.	37, 38	Clientes satisfechos.	39, 40, 41		Clientes.	42, 43
Dimensiones	Indicadores	Ítems																																														
Valor cliente	Repetición de Compras.	1, 2																																														
	Ventas cruzadas.	3, 4																																														
	Procesos de referencia positivo.	5, 6																																														
	Mutuas sugerencias de mejora.	7, 8																																														
	Menor sensibilidad al precio.	9, 10, 11																																														
	Mayor permisibilidad ante los errores.	12, 13																																														
	Aumento de la satisfacción de los Empleados propios	14, 15																																														
	Adecuación de la oferta al conocimiento del cliente.	16, 17																																														
	Mejor planificación de toda empresa.	18, 19																																														
	Satisfacción.	20, 21, 22																																														
Valor por esfuerzo	Valor diferencial.	23, 24																																														
	Creatividad.	25, 26																																														
	Competencia.	27, 28																																														
	Mercado.	29, 30, 31																																														
Satisfacción de los empleados	Segmentos.	32, 33, 34																																														
	Motivación.	35, 36																																														
	Colaboradores fieles.	37, 38																																														
	Clientes satisfechos.	39, 40, 41																																														
	Clientes.	42, 43																																														

## ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EPG UCV LIMA ESTE PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN



Lima, 20 de Junio de 2016

Estimado Ing. Carlos Venturo Orbegoso  
(Director de la Escuela de Posgrado UCV Lima)

Mi nombres es Josselyn Pamela Mallma Ramirez con número de Dni 48347662. Curso el décimo ciclo de la carrera de Administración en la Universidad César Vallejo. Como requisito para la elaboración de mi Tesis, se me ha encomendado realizar una investigación del tema a tratar.

Mi interés es realizar una investigación en su área de Posgrado sobre el BALANCED SCORARD CARD Y EL NIVEL DE FIDELIZACIÓN EN LOS ALUMNOS DE DGPG DE LA EPG UCV, LIMA ESTE – 2016. Asimismo deseo realizar una encuesta a los alumnos de la EPG. Es por eso que dirijo a usted con el propósito de pedir su autorización para desarrollar las encuestas a los alumnos del doctorado en la Universidad César Vallejo. Las personas sometidas a la encuesta no necesitan proporcionar ningún dato personal. Solo contestar las premisas Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, Siempre. La información obtenida de estas encuestas será utilizada para la creación de mi tesis.

Gracias por su atención.

Atentamente

  
Ing. Carlos Venturo Orbegoso  
Director de la EPG Filia Lima

## Declaratoria de Autenticidad

Yo(Nosotros) JOSSELYN PAMELA MALLMA RAMIREZ, identificado con D.N.I N°48347662, estudiante de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este; manifestamos que el producto académico que lleva como título “BALANCED SCOARD CARD Y NIVEL DE FIDELIZACIÓN EN LOS ALUMNOS DE DGPG DE LA EPG UCV, LIMA ESTE – 2016” para alcanzar el título profesional de licenciado en administración.

Por ende, pasamos a informar:

1. Hemos referenciado todas las fuentes utilizadas en el presente trabajo de investigación, además hemos procedido adecuadamente en la transcripción de las citas textuales y parafraseo, en el marco de los preceptos de redacción preestablecidas.
2. No hemos empleado ninguna fuente diferente a aquellas que se evidencian en el presente trabajo intelectual.
3. El trabajo de investigación mencionado nos ha servido de precedente de manera completa ni parcial para obtener otro grado académico o título profesional.
4. Tenemos conocimiento de que nuestra investigación puede ser inspeccionada de manera electrónica para rastrear plagios.
5. De hallar el empleo de información ajeno sin la adecuada identificación de su origen o autor, nos sujetamos a las penas que decretan el proceder disciplinario.

Lima, 15 de julio del 2016



JOSSELYN PAMELA MALLMA RAMIREZ

D.N.I N° 48347662