



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD
PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA OFICINA DE ADMISIÓN
DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II EN ATE,
2020**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO DE INGENIERO DE SISTEMAS CON MENCIÓN
EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
TELEMÁTICA**

AUTOR:

Bach. PATRICIO PERALTA, CESAR HERNAN

LIMA – PERÚ

2020

ASESOR DE TESIS

.....
Mg. FRANCISCO MADRID CISNEROS

JURADO EXAMINADOR

Dra. FLOR MARÍA SISNIEGAS LINARES

.....
Presidente

Dr. FERNANDO TAM WONG

.....
Secretario

Mg. CRISTHIAN OVALLE PAULINO

.....
Vocal

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres, esposa porque siempre me apoyan de forma incondicional, me brindan amor y confianza en todos los retos que asumo en mi vida.

A mis profesores que me apoyan a la terminación de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP por sus enseñanzas y darme la oportunidad de lograr obtener mi Grado de Maestro.

A mis profesores de la UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP por compartir sus experiencias y conocimiento en nuestra formación.

RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la Implementación de un Balanced Scorecard para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020. La investigación fue de tipo aplicada, con un nivel de estudio explicativo y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 30 trabajadores de ambos sexos, correspondiendo la muestra a la totalidad de la población de trabajadores de la oficina de admisión.

Para la recolección de datos se realizó la observación y la encuesta, aplicando un cuestionario de elaboración propia y los resultados fueron tabulados y procesados respondiendo a los objetivos con tablas y figuras mediante el uso de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados de la investigación demuestran que existe influencia significativa en la Implementación de un Balanced Scorecard para mejorar la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, lo cual se demostró con el valor del coeficiente hallado (0.645) que corresponde a una correlación positiva media (+0.50).

Palabras Clave: Sistema Web, Balanced Scorecard, Tiempo Medio de Atención, Tiempo Medio de Espera.

ABSTRACT

The present research study aimed to determine the influence of the Implementation of a Balanced Scorecard to improve the attention and follow-up of clients in the admission office of the Juan Pablo II Private University in Ate. The research was of an applied type, with explanatory study level and a non-experimental cross-sectional design. The population consisted of 30 workers of both sexes, the sample corresponding to the entire population of workers from the admission office.

For the data collection, the observation and the survey were carried out, applying a self-elaborated questionnaire and the results were tabulated and processed responding to the objectives with tables and figures through the use of descriptive and inferential statistics. The results of the research show that there is significant influence in the Implementation of a Balanced Scorecard to improve the attention and follow-up of clients in the admission office of the Juan Pablo II Private University in Ate, which was demonstrated with the value of the coefficient found (0.645) which corresponds to a mean positive correlation (+0.50).

Keywords: Web System, Balanced Scorecard, Average Attention Time, Average Waiting Time.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
ASESOR DE TESIS.....	II
JURADO EXAMINADOR.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Justificación y aportes	18
1.3.1. Justificación Teórica.	19
1.3.2. Justificación Práctica.	19
1.3.3. Justificación Metodológica.	19
1.4. Objetivos de la investigación	19
1.4.1. Objetivo general.....	19
1.4.2. Objetivos específicos.....	19
II. MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes de la investigación	21
2.1.1. Antecedentes nacionales.....	21
2.1.2. Antecedentes Internacionales.....	23
2.2. Bases Teóricas de las variables.....	25
2.2.1. Balanced Scorecard.....	25
2.2.2. Atención y Seguimiento de Clientes	35

2.3.	Definición de términos básicos	37
2.4.	Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas de la organización	39
2.4.1.	Identificación de debilidades	39
2.4.2.	Identificación de fortalezas	39
2.4.3.	Identificación de amenazas	40
2.4.4.	Identificación de oportunidades	40
III.	MÉTODOS Y MATERIALES	41
3.1.	Hipótesis de la investigación	41
3.1.1.	Hipótesis general	41
3.1.2.	Hipótesis específicas	41
3.2.	Variables de estudio	41
3.2.1.	Definición conceptual.....	41
3.2.2.	Definición operacional.....	43
3.2.3.	Perspectiva procesos internos.....	50
3.2.4.	Perspectiva financiera.....	51
3.2.5.	Perspectiva cliente.....	52
3.2.6.	Perspectiva aprendizaje y conocimiento.....	53
3.3.	Tipo y nivel de la investigación	54
3.3.1.	Tipo de Investigación.....	54
3.3.2.	Nivel de Investigación	54
3.4.	Diseño de la investigación	54
3.5.	Población y Muestra de estudio.....	55
3.5.1.	Población	55
3.5.2.	Muestra	55
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	56
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	56
3.6.2.	Instrumentos de recolección de datos	56
3.6.3.	Validez y confiabilidad del instrumento	57
3.7.	Métodos de análisis de datos	58
3.8.	Aspectos éticos	58
IV.	RESULTADOS	60
4.1.	Estadística Descriptiva	60

V. DISCUSIÓN	84
VI. CONCLUSIONES	85
VII. RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	92
Anexo 1: Matriz de consistencia	93
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	94
Anexo 3: Instrumento.....	95
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	98
Anexo 5: Matriz de datos	103
Anexo 6: Propuesta de Valor	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Debilidades en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.</i>	39
Tabla 2. <i>Fortalezas en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.</i>	39
Tabla 3. <i>Amenazas en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.</i>	40
Tabla 4. <i>Oportunidades en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.</i>	40
Tabla 5. <i>Perspectiva Procesos Internos</i>	50
Tabla 6. <i>Perspectiva Financiera</i>	51
Tabla 7. <i>Perspectiva Cliente</i>	52
Tabla 8. <i>Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento</i>	53
Tabla 9. <i>Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para las variables: Balanced Scorecard y Calidad de servicio de Atención al Cliente.</i>	57
Tabla 10. <i>Con la implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes potenciales</i>	60
Tabla 11. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados</i>	61
Tabla 12. <i>El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real</i>	62
Tabla 13. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard), permitirá Solucionar las interrogantes de los usuarios en tiempo real</i>	63
Tabla 14. <i>Con el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) optimizará la captación de clientes potenciales</i>	66
Tabla 15. <i>El internet funciona adecuadamente para el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)</i>	67
Tabla 16. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) te inspira confianza</i>	67
Tabla 17. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza bien el servicio desde la primera vez</i>	68

Tabla 18. <i>El personal de admisión se encuentra capacitado en el uso de La Herramienta BSC (Balanced Scorecard)</i>	69
Tabla 19. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) está siempre dispuesto a ayudar</i>	70
Tabla 20. <i>Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)</i>	71
Tabla 21. <i>Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)</i>	72
Tabla 22. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) logra hacer Inscripciones sin problemas</i>	73
Tabla 23. <i>La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas</i>	74

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Dirección Estratégica</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Sistema, procesos, actividades y tareas en una organización.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 3. Software.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 4. Seguimiento de Clientes</i>	<i>36</i>
<i>Figura 5. La implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 6. La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 7. El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real</i>	<i>62</i>
<i>Figura 8. La Herramienta BSC, permitirá Solucionar las interrogantes de los usuarios en tiempo real.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 9. La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) permitirá registrar las llamadas de clientes potenciales.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 10. Con el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) optimizará la captación de clientes potenciales.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 11. El internet funciona adecuadamente para el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard).....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 12. La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) te inspira confianza.....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 13. La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza bien el servicio desde la primera vez.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 14. El personal de Admisión se encuentra capacitado en el uso de Balanced Scorecard.....</i>	<i>69</i>
<i>Figura 15. La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) está siempre dispuesto a ayudar.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 16. Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard).....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 17. Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard).....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 18. La Herramienta BSC logra hacer Inscripciones sin problemas.....</i>	<i>73</i>

Figura 19. La Herramienta BSC, tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas..... 74

INTRODUCCIÓN

Las nuevas tecnologías permiten optimizar los procesos de negocios de las empresas privadas y públicas, el uso de la herramienta (Balanced Scorecard) en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II, permitirá trabajar de forma eficiente en el seguimiento y captación de clientes potenciales.

El uso de esta herramienta de gestión también permite que los usuarios de admisión minimicen el tiempo de atención de clientes potenciales desde, una llamada telefónica, correo electrónico y de forma presencial.

Obteniendo información estadística y en tiempo real, que nos permitirá poder captar mayor cantidad de clientes interesados en seguir una de nuestras carreras profesionales.

En nuestra realidad logramos obtener una gran mayoría de universidades que decidieron utilizar esta herramienta de comunicación para poder mejorar atención a sus usuarios y/o clientes. Y nos referimos al uso del Balanced Scorecard que ahora es una herramienta fundamental dentro del mundo tecnológico.

Con esta aplicación podremos lograr optimizar los servicios de atención presencial, telefónica y redes sociales.

La presente investigación se encuentra desarrollada en los siguientes capítulos: Capítulo I (Problema de investigación), describe el planteamiento del problema, formulación del problema, justificación y aportes del estudio, Objetivos de la investigación. Capítulo II (Marco teórico), describe los antecedentes de la investigación, bases teóricas de las variables y definición de los términos básicos.

Capítulo III (Métodos y materiales), describe la hipótesis de la investigación, variables de estudio, tipo y nivel de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra de estudio, técnicas e instrumentos de la recolección de datos, métodos de análisis de datos, desarrollo de la propuesta de valor y aspectos deontológicos. Capítulo IV (Resultados), se muestran los resultados obtenidos. Capítulo V (Discusión), discusión de los resultados obtenidos. Capítulos VI (Conclusiones), las conclusiones de la investigación.

Capitulo VII (Recomendaciones), las recomendaciones para la investigación y finalmente las referencias bibliográficas y los anexos.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Actualmente, la calidad de servicio se ha convertido en un elemento diferenciador para las entidades estudiantiles; puesto que para los consumidores dicha calidad es un atributo importante que hace la diferencia en el actual mercado competitivo y es uno de los factores más importantes al momento de elegir la entidad que se encargará de gestionar sus estudios. Además, cabe resaltar, que el servicio y atención al cliente en la última década, ha ido evolucionando a pasos agigantados, todo ello gracias a nuevas tecnologías; esto implica, que con la llegada de la internet y el acercamiento a través de teléfonos móviles permitió que las redes sociales se convirtieran poco a poco en un importante canal de comunicación, en el que los clientes esperan encontrar información clara, precisa y con respuestas oportunas, lo cual ha marcado la evolución del servicio y atención que se ofrece al cliente en la actualidad (Aranda & Gacharna, 2017).

En este contexto, la clave para el logro de la calidad en el servicio, implica atender los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no solo en sus necesidades sino en sus deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente (Mejías, Valle, & Vega, 2016).

Sin embargo, a pesar de los diferentes avances tecnológicos y conocimientos que se han ido adquiriendo alrededor de las décadas transcurridas, es frecuente comprobar que en la planificación, dirección y control del proceso se evidencian fallas, lo cual provoca retrasos y largos tiempos de respuestas, lo que a su vez, implica deficiencia en la fluidez del proceso dentro de la empresa y todo ello es percibido por el cliente.

Finalmente se puede concluir que, la problemática es la mala gestión de atención al cliente y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la

Universidad Privada Juan Pablo II; siendo este proceso muy útil para ahorrar tiempo, espacio y anular las pérdidas de clientes.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

PG ¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

PE 1 ¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?

PE 2 ¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?

PE 3 ¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?

1.3. Justificación y aportes

La problemática descrita, refleja la necesidad del diagnóstico estratégico, efectuar la planificación estratégica para desarrollar y proponer una nueva estructura o posición estratégica en la captación de clientes potenciales, permitiendo reducir tiempos medios de atención y apoyada en un sistema de gestión a través de una herramienta como el Balanced ScoreCard, que permita tomar decisiones adecuadas y oportunas en la captación de clientes potenciales optimizando los tiempos de respuesta.

1.3.1. Justificación Teórica.

La investigación presentada sintetiza la contribución teórica de los estudios más importantes de otros autores con respecto a nuestras variables, resultando un aporte al conocimiento y constituyéndose en precedente a futuras investigaciones. Su valor teórico se da al explicar la influencia de la variable independiente con respecto a la dependiente, llenando el vacío formulado.

1.3.2. Justificación Práctica.

Dado que la implementación de un Balanced Scorecard no es un tema exclusivo de la Universidad Privada Juan Pablo II, donde se desarrolla la presente investigación, el resultado de ésta permitirá dar un aporte al desarrollo productivo, económico y tecnológico del país pudiéndose replicar la solución en otras Universidades, con características similares.

1.3.3. Justificación Metodológica.

Nuestro trabajo de investigación cuenta con justificación metodológica porque se está aportando un instrumento creado para este fin, pudiendo contribuir a otras investigaciones, para proporcionar una mejor solución al problema. Los resultados una vez que sean demostrados su validez y confiabilidad podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación y en otras Universidades.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

OG Implementar un Balanced ScoreCard para la mejora de la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

1.4.2. Objetivos específicos

OE 1 Precisar si la implementación de un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

- OE 2 Evaluar si la implementación de un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.
- OE 3 Evaluar si la implementación de un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Miguel Ángel Terreros Panez (2017) “La Implementación de un Balanced Scorecard para la mejora de Información de productividad hora medico en el Hospital Daniel Alcides Carrión en su periodo 2016 – 2017”, “cuyo objetivo es brindar una solución correcta en las atenciones que se realizan en dicho hospital. Este BSC (BALANCED SCORECARD), permite al médico, Jefe de servicio, Jefe de Departamento, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Gestión de Calidad, jefe de Salud de las Personas, Dirección Administrativa y Dirección Ejecutiva contar con un reporte estadístico de Productividad hora médico en tiempo oportuno de las atenciones que se realizan en el HOSPITAL DANIEL ALCIDES CARRION, según estos reportes las más altas autoridades de dicho hospital toman las decisiones correctas para ofrecer un servicio de salud más adecuado a nuestra población y sancionar aquellos médicos que no cumplan el estándar de atención según Decreto Supremo N° 042- 2014-SA en la Mejora de la calidad, acceso y eficiencia de los servicios de salud”.

Rivero y Vera (2016) “Diseño de balanced scorecard para aumentar la rentabilidad en la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L en el periodo 2015-2016”, “presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, cuyo objetivo fue demostrar que el diseño de un Balanced Scorecard aumentará la rentabilidad de la empresa Transportes N&M Moncada en el periodo 2015-2016. El tipo de investigación fue, experimental porque se hará una prueba de laboratorio y se observará la nueva situación financiera de la empresa (variable dependiente) con la inclusión del diseño del Balanced Scorecard (variable independiente), la muestra fue la rentabilidad de los meses enero a octubre del año 2015 de la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L. La conclusión a que se arribo fue que, sí se logró aumentar significativamente la rentabilidad de la empresa Transportes N&M Moncada en el periodo 2015 – 2016”.

Aparicio (2016) “Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013- 2014”, “presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el objetivo general fue implementar indicadores en los procesos que son estratégicos y que estén alineados con el planeamiento a largo plazo de la Corporación gráfica Huascarán”. “El tipo de investigación fue descriptivo, con diseño no experimental, el método de la investigación es deductivo, la muestra fue de 12 personas y para el recojo de información se organizó un taller motivacional de cuatro módulos dónde se aplicó un cuestionario de 33 preguntas llegando a la conclusión de que : La experiencia de implementar un Balanced Scorecard en una empresa del sector grafico ha tenido muchas ventajas en los participantes y les ha permitido corregir los procesos del planeamiento estratégico haciendo un balance de la empresa a indicadores más competitivos, ya que antes solo usaban los de tipo financiero como ventas, rentabilidad, solvencia, rotación de activos entre otros, dejando de lado a tan importante como es la perspectiva de los clientes, aprendizaje y crecimiento del personal y la de gestión por procesos”.

Mendoza (2015) “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L”. , “presentado en la Universidad Nacional de Trujillo, tuvo como objetivo mejorar la Gestión mediante la aplicación del Balanced ScoreCard en la empresa Procesos Textiles E.I.R.L, el método fue el deductivo, el tipo de investigación fue pre experimental con pre y post prueba, la muestra fue Gestión del año 2013 y 2014 de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L. La recopilación de la información se llevó a cabo de acuerdo a fichas de registro, cuestionarios y encuesta, llegando a la siguiente conclusión: La propuesta del Balanced Scorecard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la generación de valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo. La aplicación del balanced scorecard ayudó al incremento de la utilidad neta, optimizó los resultados”.

Ríos (2014) “Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-2013”, “presentado en la Universidad San Martín de Porres, el objetivo fue: determinar la influencia de la gestión de procesos en la

rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana, 2012-2013. el tipo de investigación fue descriptiva, explicativa y aplicada en la gestión de proceso y la rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana. Es una investigación básica La población estuvo conformada por 6 empresas Courier con un total de 1000 personas entre gerentes, supervisores y operarios y la muestra fueron 72 personas. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y las conclusiones a la que llegó que la mayoría de las empresas de Courier de Lima Metropolitana no manejan buena gestión de calidad por lo tanto reducen los tiempos de entrega, no mejoran su productividad, no apoyan a la gestión de compras, afectando la rentabilidad y no 19 logran una mayor competitividad, ya que no invierten en tecnología lo que hace que haya más riesgo financiero”.

2.1.2. Antecedentes Internacionales.

Jadeed (2016) “El Cuadro de Mando Integral y Sus Efectos a la Rentabilidad” (p.1). En la misma que: Jadeed (2016) concluye. “Un sistema de medición de medición completo debe monitorear los resultados, proporcionar un feedback constante, y equilibrar las medidas de resultados y procesos”. (p. 199).

Gretty (2015) “El Balanced Scorecard (BSC) y Control de Gestión Financiera del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot” (p.1). “En la misma que: El BSC es la que transforma la visión en indicadores, el incremento de valor que generara a un mediano y/o largo plazo es por medio de las 4 perspectivas del CMI porque permitió convertir la visión en indicador para lograr sus metas, por ello se dice que el BSC es una herramienta estratégica que es necesario adoptar en las empresas. (Gretty, 2015)”.

Grajales (2015) “Diseño del Balanced Scorecard para Empresa de Laminado”, “logra involucrar todos los factores pertinentes que afectan a la empresa en Colombia, uno de los mercados más competitivos de la región”. “El objetivo general de la investigación está enfocado en diseñar el Balanced Scorecard para la empresa y proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo global del negocio”. “La investigación arriba a las siguientes conclusiones: – La herramienta brinda información respecto de diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos, tanto insumos como en mano de obra, entre otros temas de gran impacto

para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia”. – “Para concatenar los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard se elaboró un mapa estratégico donde se definen las interacciones de las diferentes áreas de la empresa. – Se logró identificar los aspectos con mayor impacto dentro del proceso evolutivo de la empresa y de esta forma controlar las operaciones, tomar decisiones correctas teniendo en cuenta las metas propuestas para el año presente; de igual forma que sean beneficiosas para la compañía”.

Solorzano (2014) “Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) Para Medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial don Bosco en la Ciudad de Cuenca” (p.1). “En la misma que: Como se ha podido analizar, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permite visualizar de manera más íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización. Es necesario para poder emplear el desarrollo de esta herramienta, realizarlo por áreas o unidades, de manera que se lleve a cabo un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de la estrategia, procurando que exista un mayor nivel de comunicación entre todos los involucrados con el alcance de la meta”. (Solórzano, 2014).

Silva P. (2013) “El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional, tuvo como objetivo principal estudiar los sistemas de planificación estratégica”, “debido a que son estos los que tienen la misión de dar el puntapié inicial al ciclo de Control de Gestión y toma de decisiones en las Empresas. Ha utilizado el método inductivo-explicativo. Concluye su investigación, mencionando que las empresas hoy en día están utilizando las herramientas de control de Gestión, en particular el balanced score card para desarrollar sus sistemas de planificación estratégica, sino que es un elemento que permite implementar y difundir la estrategia al interior de las organizaciones, apoyando la congruencia de objetivos, sobre todo porque ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal”.

2.2. Bases Teóricas de las variables.

2.2.1. Balanced Scorecard

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2006) “balanced scorecard como un proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. “La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos. El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación”. “El Balanced Scorecard (BSC) aparece como una herramienta de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado, en respuesta a la inestabilidad y complejidad de los mercados, como consecuencia del desarrollo tecnológico de las últimas décadas.

Si bien es cierto que con anterioridad se desarrollaron otras herramientas de gestión basadas fundamentalmente en la calidad y en los clientes, éstas fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales. El Balanced Scorecard surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. El BSC transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en (1992), “Su principal característica es la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa. Kaplan y Norton desarrollaron el más conocido de los modelos del Balanced Scorecard y el que más aceptación ha tenido hasta el momento”.

2.2.1.1. Descripción y elementos del Balanced Scorecard

Andrews. (1977) “El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor”. “La estrategia siguiendo a Andrews (1977) se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o

quiere ser”. “En este sentido, el Balanced Scorecard se circunscribe en un conjunto de elementos más amplios que se desarrollan en el proceso de dirección estratégica de la empresa”. “En este contexto incierto, complejo y conflictivo, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas; Horváth y Partners (2003)”:

- 1) Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- 2) Coordinación de los recursos de distinto tipo –materiales, inmateriales, financieros y humanos- para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- 3) Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor, “lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su coste de oportunidad, siendo éste un elemento determinante del proceso de decisión empresarial. Se puede definir la dirección estratégica como el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; todo ello, para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios. En definitiva, el pensamiento estratégico implica hacerse al menos cuatro preguntas clave”:
 - ¿Dónde competiremos?
 - ¿Qué valor añadido crearemos?
 - ¿Cómo podemos ser superiores a nuestros competidores?
 - ¿Cómo puede implementarse con éxito la estrategia diseñada?

“Sólo contestando a las cuatro preguntas anteriores se realiza una gestión que puede ser calificada de estratégica al unir formulación con desarrollo. Y, es precisamente de la respuesta a las cuestiones anteriores de dónde surgen los factores determinantes de la naturaleza de los problemas estratégicos”. “El proceso de dirección estratégica puede esquematizarse de la siguiente manera”:



Figura 1. Dirección Estratégica

Fuente: El concepto de estrategia en la Empresa, Horváth y Partners (2007)

2.2.1.2. Gestión de Procesos

Pérez, (2016) “La reingeniería es un enfoque de procesos, pues un proceso de negocio es el punto de inicio de todo cambio dentro de una organización”, “por ello los procesos son considerados la base operativa y estructural que ofrece claridad acerca de la eficacia general de toda organización en tanto a la gestión y la consecución de una meta. (Zaratiegui 1999)”.

“Un proceso según ISO 9001:2015 es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en salidas. Así mismo define que un proceso es la secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valores importantes para los clientes, el cual está conformada por tres elementos principales las entradas (inputs), secuencia interrelacionada de actividades y salidas (outputs)”. “Los factores del proceso son los recursos que se necesitan para transformar nuestras entradas en salidas con valor agregado. Estos factores están conformados por personas, materiales, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente”. “Para el logro de la eficiencia y eficacia dentro del flujo implica tener en cuenta en primera mano a una gestión por procesos

como un conjunto de acciones y tareas que confluyen internamente y se realizan de manera secuencial agregando valor a la empresa (Pérez, 2016, p.57)”.

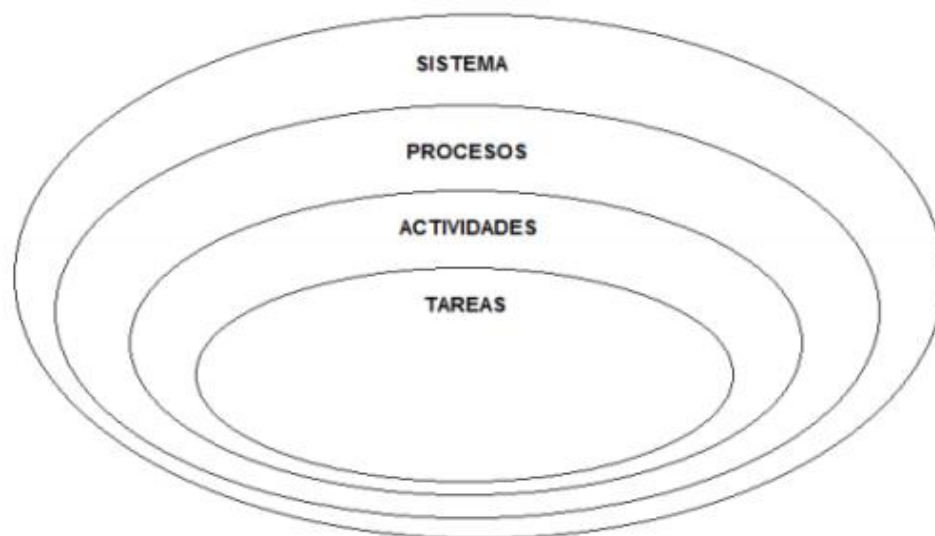


Figura 2. Sistema, procesos, actividades y tareas en una organización.

Fuente: Pérez, J. 2012. Sistema, procesos, actividades y tareas en una organización. p.52.

2.2.1.3. Modelos de medición de la Calidad del Servicio

Zeithmal, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009) “Si una empresa está seriamente decidida a enfocarse al cliente y mejorar el nivel de servicio que ofrece”, “es necesario que desarrolle medios objetivos para medir su desempeño. Tal como Deming (1989) citado en Zeithmal, Bitner, & Gremler (2009) dijo, lo que no se mide no se conoce. Ninguna empresa puede plantearse la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad”. “Entonces, es necesario medir y saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados”. En relación con el debate relativo a si es posible diseñar una escala universal para la medición de la calidad del servicio aplicable a todo tipo de empresas y de todos los sectores de actividad, existen muestras en la literatura de posturas opuestas. Así, Carman, (1990), aboga por la adaptación de la escala al contexto de estudio y Babakus & Boller, (1992), manifiestan que el esfuerzo por conseguir una escala estándar de medición de la calidad a todo tipo de servicio puede ser un esfuerzo inútil”.

2.2.1.4. Software

John W. Tukey. (1957) “Considerando esta definición, el software va más allá de los programas de computación en sus distintos estados”: “código fuente, binario o ejecutable; también su documentación, los datos a procesar e incluso la información de usuario forman parte del software: es decir, abarca todo lo intangible, todo lo «no físico» relacionado”.

“El término software fue usado por primera vez en este sentido por John W. Tukey en 1957.” En la ingeniería de software y las ciencias de la computación, el software es toda la información procesada por los sistemas informáticos: programas y datos”.

“El concepto de leer diferentes secuencias de instrucciones (programa) desde la memoria de un dispositivo para controlar los cálculos fue introducido por Charles Babbage como parte de su máquina diferencial”. “La teoría que forma la base de la mayor parte del software moderno fue propuesta por Alan Turing en su ensayo de 1936, «Los números computables», con una aplicación al problema de decisión”.



Figura 3. Software
Fuente: John W. Tukey en (1957)

2.2.1.5. Sistema

Senn (1999, p. 363) “Un conjunto de componentes que interactúan entre sí para lograr un objetivo común”. “Por otra parte, Montilva (1999, p. 241), lo considera “Un conjunto de 2 o más elementos interrelacionados que conforman un todo”. Los autores coinciden en sus definiciones, al establecer que un sistema está formado por elementos relacionados para la obtención de un fin común”.

“Atendiendo a esta consideración, y a los fines de la investigación, Sistema es un conjunto de actividades académicas, administrativas y procesos interrelacionados, cuyo objeto es generar información para la toma de decisiones”.

Sistemas de Información

Senn (1999, p. 628), “considera que un sistema Esta basado en el computador que procesa los datos, en forma tal que pueden ser utilizados por quienes lo reciben para fines de toma de decisiones”.

“Debido al uso mayor cada día de los sistemas de Información por las organizaciones, se han convertido en una herramienta necesaria dentro de las mismas, para no retrasar su avance y nivel de competitividad dentro del medio que se desenvuelvan”.

“Los sistemas de información no necesitan estar basados en las computadoras, pero con frecuencia lo están. El factor determinante es si un sistema puede ser mejorado incluyendo en él la capacidad del procesamiento por computadora. Si un sistema del tipo manual puede ejecutar su trabajo en forma eficiente y sin error, habrá pocos motivos para utilizar computadoras”. “Sin embargo, cuando crece el volumen de trabajo los procedimientos aumentan en complejidad, o las actividades llegan a estar más interrelacionadas, lográndose mejoras importantes al introducir la ayuda de un sistema de cómputo”.

“El alcance de un sistema de información es justamente la organización misma, ya que esta representa su campo de acción”. “En toda organización se generan flujos de información que se mueven por toda la organización”. “Estos flujos de datos son agrupados bajo una serie de esquemas y forman los denominados sistemas de información. Es necesario para los gerentes o

administradores disponer de un sistema de información, ya que los ayuda a decidir qué acción emprender en situaciones particulares”.

“Para fines de la presente investigación, se considera un sistema de información aquel que permite automatizar procesos realizados de forma manual, tales como cálculo de nota, generación de listas, recepción de pagos, nómina del personal, emisión de plantillas, certificados y constancias, con la finalidad de que los mismos sean realizados de forma eficiente, en corto tiempo y generen resultados seguros para el personal y a la comunidad”.

2.2.1.6. Ciclo de Vida del Software

Senn, J.A (1992, p. 33) “El método de ciclo de vida para el desarrollo de sistemas es el conjunto de actividades que los analistas, diseñadores y usuarios realizan para desarrollar e implantar un sistema de información”.

1) Determinar Requerimientos Del Sistema.

“El aspecto fundamental del análisis de sistemas es comprender todas las facetas importantes de la parte de la empresa que se encuentra bajo estudio. Los analistas, al trabajar con los empleados y administradores, deben estudiar los procesos de una empresa para dar respuesta a las siguientes preguntas clave”:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que frecuencia se presenta?
- ¿Qué tan grande es el volumen de transacciones o decisiones?
- ¿Cuál es el grado de eficiencia con el que se efectúan las tareas?
- ¿Existe algún problema?
- Si existe un problema, ¿qué tan serio es?
- Si existe un problema, ¿cuál es la causa que lo origina?

2) Diseño Del Sistema

“El diseño de un sistema de información produce los detalles que establecen la forma en la que el sistema cumplirá con los requerimientos identificados durante la fase de análisis. Los especialistas en sistemas se refieren, con frecuencia, a esta

etapa como diseño lógico en contraste con la del desarrollo del software, a la que denominan diseño físico”.

3) Desarrollo Del Software

“Los encargados de desarrollar software pueden instalar software comprobando a terceros o escribir programas diseñados a la medida del solicitante. La elección depende del costo de cada alternativa, del tiempo disponible para escribir el software y de la disponibilidad de los programadores. Por lo general, los programadores que trabajan en las grandes organizaciones pertenecen a un grupo permanente de profesionales”.

4) Prueba se sistemas

“Durante la prueba de sistemas, el sistema se emplea de manera experimental para asegurarse de que el software no tenga fallas, es decir, que funciona de acuerdo con las especificaciones y en la forma en que los usuarios esperan que lo haga. Se alimentan como entradas conjunto de datos de prueba para su procesamiento y después se examinan los resultados”.

5) Implantación y evaluación

“La implantación es el proceso de verificar e instalar nuevo equipo, entrenar a los usuarios, instalar la aplicación y construir todos los archivos de datos necesarios para utilizarla”.

“Una vez instaladas, las aplicaciones se emplean durante muchos años. Sin embargo, las organizaciones y los usuarios cambian con el paso del tiempo, incluso el ambiente es diferente con el paso de las semanas y los meses. Por consiguiente, es indudable que debe darse mantenimiento a las aplicaciones”.

“La evaluación de un sistema se lleva a cabo para identificar puntos débiles y fuertes”. “La evaluación ocurre a lo largo de cualquiera de las siguientes dimensiones”:

“Evaluación operacional: Valoración de la forma en que funciona el sistema, incluyendo su facilidad de uso, tiempo de respuesta, lo adecuado de los formatos de información, confiabilidad global y nivel de utilización”.

“Impacto organizacional: Identificación y medición de los beneficios para la organización en áreas tales como finanzas, eficiencia operacional e impacto competitivo. También se incluye el impacto sobre el flujo de información externo e interno”.

“Opinión de los administradores: evaluación de las actividades de directivos y administradores dentro de la organización, así como de los usuarios finales”.

“Desempeño del desarrollo: La evaluación de proceso de desarrollo de acuerdo con criterios tales como tiempo y esfuerzo de desarrollo, concuerdan con presupuestos y estándares, y otros criterios de administración de proyectos. También se incluye la valoración de los métodos y herramientas utilizados en el desarrollo”.

2.2.1.7. Página Web

“González y Cordero (2001, p. 20), una página Web es una fuente de información adaptada para la World Wide Web (WWW) y accesible mediante un navegador de Internet”. “Esta información se presenta generalmente en formato HTML y puede contener hiperenlaces a otras páginas Web, constituyendo la red enlazada de la World Wide Web”.

2.2.1.8. Base de Datos

McLeod (2000, p. 264), “es una colección integrada de datos de computadora, organizados y almacenados de manera tal que se facilita su recuperación. Es preciso usar dispositivos de almacenamientos de acceso directo, es una integración lógica de los registros de múltiples archivos”.

“Así mismo, Ildefonso (2007, p. 94), en su acepción más amplia es, simplemente, una colección de informaciones relacionadas y accesibles conforme a algún criterio de selección. Significa entonces, que las bases de datos es un conjunto de datos que pertenecen a un mismo contexto y almacenados

sistemáticamente para su posterior uso. La cual es preciso utilizar dispositivos de almacenamientos de acceso directo”.

2.2.1.9. Procesos Administrativos

Stoner (1996, p. 11), “proceso administrativo consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

Por otra parte, Munch (1982, p. 31), lo define como “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”.

Para fines de la investigación,” un proceso administrativo, consiste en la unión de los procesos realizados dentro de la organización, con la finalidad de alcanzar la excelencia educativa. Según los autores, los procesos administrativos contienen cuatro funciones, en las cuales coinciden al momento de realizar su especificación.”

2.2.1.10. Uso en la Informática

Gómez A. & Suárez C. (2010), “el advenimiento del ordenador o computadora ha facilitado enormemente el uso de ciclos de realimentación en los procesos de fabricación”. “En combinación, las computadoras y ciclos de realimentación han permitido el desarrollo de máquinas controladas numéricamente (cuyos movimientos están controlados por papel perforado o cintas magnéticas) y centros de maquinado (máquinas herramientas que pueden realizar varias operaciones de maquinado diferentes)”.

“La aparición de las combinaciones de microprocesadores y computadoras ha posibilitado el desarrollo de la tecnología de diseño y fabricación asistidos por computadora (CAD / CAM). Empleando estos sistemas, el diseñador traza el plano de una pieza e indica sus dimensiones con la ayuda de un ratón o mouse, un lápiz óptico u otro dispositivo de introducción de datos. Una vez que el boceto ha sido terminado, la computadora genera automáticamente las instrucciones que dirigirán el centro de maquinado para elaborar dicha pieza”.

“Otro avance que ha permitido ampliar el uso de la automatización es el de los sistemas de fabricación flexibles (FMS). Los FMS han llevado la automatización a las empresas cuyos bajos volúmenes de producción no justificaban una automatización plena. Se emplea una computadora para supervisar y dirigir todo el funcionamiento de la fábrica, desde la programación de cada fase de la producción hasta el seguimiento de los niveles de inventario y de utilización de herramientas”.

“Asimismo, aparte de la fabricación, la automatización ha influido enormemente sobre otras áreas de la economía. Se utilizan computadoras pequeñas en sistemas denominados procesadores de textos, que se están convirtiendo en la norma de la oficina moderna. Esta tecnología combina una pequeña computadora con una pantalla de monitor de rayos catódicos, un teclado de máquina de escribir y una impresora. Se utiliza en la edición de texto, preparar cartas de modelo personalizado para su destinatario y gestionar listas de correo y otros datos”. “El sistema es capaz de realizar muchas otras tareas que han incrementado la productividad de la oficina”.

2.2.2. Atención y Seguimiento de Clientes

2.2.2.1. Satisfacción al Cliente

Humberto Serna Gómez (2006), “explica que: La forma de medición que utilizan las empresas para cuantificar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes”.

“Una de las normas más usadas en la actualidad es la NORMA ISO 9001 (elaborada por la organización internacional para la estandarización)”. “La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa”.

“Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice qué, pero no cómo”. “Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus

requisitos por parte de la organización”. “Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información”.

2.2.2.2. Seguimiento de Clientes

Guillermo Córdoba (2014). “Desde que existe el comercio, el Cliente ha sido considerado como un ser especial”. “Su protagonismo en el proceso de compra y venta es vital. Pero cuando se trata de un Cliente Potencial, la cosa cambia”. “Las empresas y organizaciones lo quieren “atrapar” por sus múltiples cualidades. Incluso, se ha convertido en un reto. Ante ese interés, surge la pregunta ¿Qué es un Cliente Potencial?”

“Sin embargo, antes de responder esa pregunta, es importante dejar claro que se trata de un tipo de cliente. Y como cliente se define a aquella persona que puede adquirir cualquier tipo de producto o servicio”. “O, un poco más formal, aquella que realiza una transacción comercial, por lo que también puede ser identificado como un comprador”.

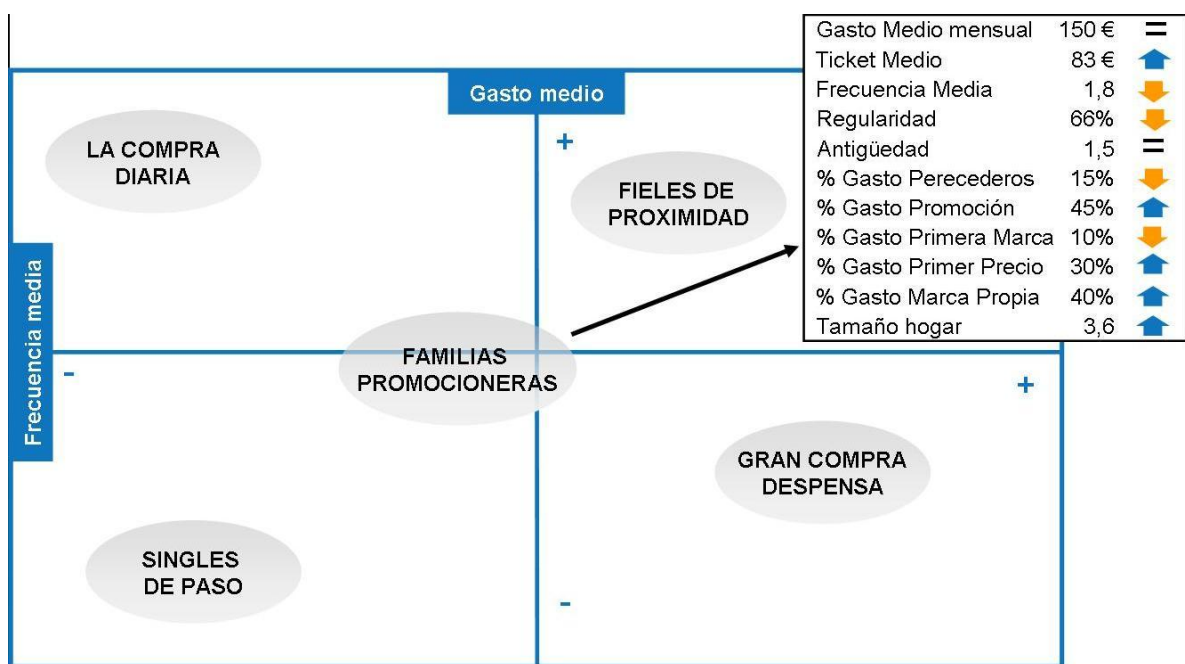


Figura 4. Seguimiento de Clientes
Fuente: Guillermo Córdoba (2014).

2.3. Definición de términos básicos

Software. Considerando esta definición, “el software va más allá de los programas de computación en sus distintos estados”: “código fuente, binario o ejecutable; también su documentación, los datos a procesar e incluso la información de usuario forman parte del software: es decir, abarca todo lo intangible, todo lo «no físico» relacionado, John W. Tukey. (1957)”.

Balanced Scorecard. El “balanced scorecard como un proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”. “La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos estratégicos previstos”. “El cuadro de mando integral es un sistema de comunicación, de información y de formación”, Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2006)”.

Sistema Web. “Los sistemas Web también son conocidos como aplicaciones Web, son sistemas que se alojan en un servidor en Internet o sobre una intranet, (Baca Urbina G., 2016)”.

Base de datos. Se define a una base de datos como la agrupación ordenada y clasificada de datos pertenecientes a un mismo contexto, almacenados en tablas para su uso posterior, (Baca Urbina G., 2016).

Ingeniería de software. “Es una disciplina que es parte de la Informática o Ciencias de la Computación, la cual ofrece métodos y técnicas para el desarrollar de software, el cual debe de ser de calidad y al mismo tiempo deberá resolver el problema identificado, (Campderrich B., 2013)”.

Protocolo. “Un protocolo es el conjunto de reglas de formalidad que definen o rigen cómo se intercambian los datos entre computadores”. “Este conjunto de reglas al ser definidas y definen este formato se le llama protocolo, (MDN Web docs, 2020)”.

Sistema de información. “Un sistema de información está formado por hardware, software y todo el personal encargado de administrar y operar la tecnología de información, (Baca Urbina G., 2016)”.

Análisis y diseño. “El análisis viene a ser la recolección e interpretación de los hechos en los que se desempeña un sistema y el diseño viene a ser la planeación y desarrollo del sistema identificado para la solución de sus problemas detectados, (Edmundo A. Cáceres, 2014)”.

Seguimiento. “El seguimiento viene a ser la acción y el efecto de monitorear, en un determinado contexto es la observación minuciosa orientado a seguir a algo o alguien, (Yirda A., 2020)”.

Procesamiento de datos. “Es el ordenamiento o tratamiento de datos, a elementos básicos o primarios de información, mediante el uso de un sistema”. “El procesar datos sirve para generar información que aporte en la toma de decisiones de la entidad (Figuroa Maloa, 2016)”.

Automatización. “Se denomina automatización a la conversión de procesos manuales que realiza un individuo, en procesos automáticos que se desarrollen por sí solas y sin la intervención de algún individuo (Pérez Porto Julián y Merino María, definicion.de, 2017)”.

Visualización. “La visualización es la representación mental de una imagen o un contexto, al cual se le otorgan características visibles a través de algún procedimiento o deposito (Pérez Porto Julián y Merino María, definicion.de, 2017)”.

Reportes estadísticos. “Son informes que organizan y exhiben la información almacenada en una base de datos, las mismas que serán visibles a través de un medio (Pérez Porto Julián y Merino María, definicion.de, 2013)”.

Cuestionarios. “Es un conjunto de preguntas realizadas por escrito, que se formulan simultáneamente a una muestra de informantes, con los cuales no se cuenta con contacto directo entre el investigador y la muestra, por lo cual, las preguntas deben de ser bien estructuradas, (Edmundo A. Cáceres, 2014)”.

2.4. Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas de la organización

2.4.1. Identificación de debilidades

Tabla 1.

Debilidades en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

PERSPECTIVA	DEBILIDADES
PROCESOS INTERNOS	Falta de controles sobre sus actividades.
	Los procesos no tienen una secuencia de acuerdo a la trazabilidad de cada uno.
	Manual de Funciones desactualizado.
CLIENTE	El nivel de servicio prestado no es el adecuado.
	La marca de la Universidad no es muy conocida.
FINANCIERA	El alto consumo de papel informes impresos en la oficina de admisión.
	Control de consumo de copias, impresiones y formatos.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	No capacitan al personal en las herramientas con las que cuenta la organización.
	No incentivan el desarrollo de las capacidades de los colaboradores.

Fuente: El Autor

2.4.2. Identificación de fortalezas

Tabla 2.

Fortalezas en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

PERSPECTIVA	FORTALEZAS
PROCESOS INTERNOS	Cuentan con recursos disponibles para la medición de sus actividades.
	Cuentan con herramientas para capacitar a personal Zoom Pro y licencias Office de Microsoft.
	Cuenta con servicios en la nube como AZURE para la seguridad y disponibilidad de la información.
CLIENTE	Personal Calificado.
	Cuenta con convenios en instituciones educativas.
FINANCIERA	Informe aportado por el proveedor de equipos de oficina de admisión de consumo de impresión y copiado.
	No siempre se gasta el total de los recursos designados para la Oficina de Admisión.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Adaptación al cambio tecnológico.
	Disponibilidad del recurso humano para ser capacitado.

Fuente: El Autor

2.4.3. Identificación de amenazas

Tabla 3.

Amenazas en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

PERSPECTIVA	AMENAZAS
PROCESOS INTERNOS	Dinámica de las organizaciones en constante evolución.
	Trabajo virtual como nueva forma de trabajo.
	Capital humano como uno de los más importantes de las organizaciones.
CLIENTE	Filtro de información de nuestros clientes.
	La competencia cerca de las instalaciones de la Universidad
FINANCIERA	Los contratos son por intervalos de tiempo por campañas de admisión.
	Mayor cantidad de clientes con el 50% descuento en la Matrícula.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Tecnología en constante evolución.
	Exigencias en las capacidades del personal.

Fuente: El Autor

2.4.4. Identificación de oportunidades

Tabla 4.

Oportunidades en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

PERSPECTIVA	OPORTUNIDADES
PROCESOS INTERNOS	Adaptación de tecnología para indicadores de gestión.
	Inclusión de trabajo virtual como nueva forma de trabajo.
	Recursos disponibles para incentivar el recurso humano.
CLIENTE	Carreras Profesionales más demandadas en el mercado.
	Doble examen de admisión.
FINANCIERA	Considerada una de las mejores Universidades en el Distrito de Ate.
	Convenios con Clínicas y Hospitales para internados 50% descuento.
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Capacitación de herramientas tecnológicas en la oficina de admisión.
	Capacitación mediante zoom los fines de semana.

Fuente: El Autor

III. MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general

HG Si se usa un Balanced ScoreCard entonces mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

3.1.2. Hipótesis específicas

HE 1 Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

HE 2 Si se utiliza un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

HE 3 Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

3.2. Variables de estudio

Para la presente investigación se trabajó con dos variables:

- Balanced ScoreCard,
- Calidad de servicio de Atención al Cliente.

3.2.1. Definición conceptual

3.2.1.1. *Balanced Scorecard.*

Joan Manel Berenguer (2013), el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados.

Dimensiones: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente Perspectiva de los Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Andrews. (1977). El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia siguiendo a Andrews (1977) se puede definir como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. “En este sentido, el Balanced Scorecard se circunscribe en un conjunto de elementos más amplios que se desarrollan en el proceso de dirección estratégica de la empresa. En este contexto incierto, complejo y conflictivo, la dirección estratégica se ocuparía de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales, lo cual incluye tres funciones básicas; Horváth y Partners (2003)”:

3.2.1.2. Calidad de servicio de Atención al Cliente.

Hoffman & Bateson, (2011), la mejor manera de empezar un análisis sobre la calidad en el servicio es intentar distinguir primero la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente (Hoffman & Bateson, 2011). Tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicio para que estos se distingan de sus competidores. El primero es “la calidad la define el cliente, no el proveedor – vendedor” y el segundo es “los clientes evalúan la calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este” (Stanton, Etzrael, & Wiker, 2007).

Es un elemento básico de las percepciones del cliente, la calidad de servicio será el elemento dominante n las evaluaciones de los clientes (Gremier, Zeithaml, & Bitner, 2009, pág. 111).

Dimensiones: Evidencias físicas, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Empatía.

3.2.2. Definición operacional

3.2.2.1. *Balanced Scorecard*

Andrews. (1977). La variable “Balanced ScoreCard” se analiza y evalúa a partir de sus dimensiones y se mide a través de un cuestionario que contiene 15 ítems, donde se ha tomado en cuenta los indicadores de cada dimensión en la realización del mismo.

Dimensiones

Kaplan & Norton (2000) explican: “el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”

En cuanto a las dimensiones se consideran: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

1) Perspectiva Financiera

Kaplan & Norton señalan que las perspectivas financieras son importantes para enfocar las demás perspectivas a un sólo horizonte, siendo esta perspectiva la última en cumplirse (por ello se plantea a largo plazo) pero la primera en plantearse. Los indicadores financieros recopilan información del rumbo económico de la empresa motivada por acciones ya realizadas y lo utiliza para saber cómo actuar en el siguiente periodo y saber cómo la estrategia aplicada contribuye en la mejora de los resultados mínimos esperados.

2) Perspectiva Cliente

Para los autores, la perspectiva del cliente fija objetivos enfocados a la satisfacción de clientes, identifica las características del mercado al cual se dirige y plantea ofrecer sus productos o servicios de manera alineada a las preferencias de los clientes. De fondo, esta perspectiva busca fidelizar y retener clientes del segmento al que se dirige y aumentar el grado de rentabilidad de su negocio en el

mercado seleccionado. Los autores también señalan que además de centrarse en el pleno agrado y aceptación del producto o servicio por parte del consumidor, en esta perspectiva se busca identificar nuevas propuestas de valor añadido, las cuales tomarán un grado alto de importancia al momento de desarrollar nuevos objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Estas nuevas propuestas de valor añadido, que serán básicamente las que diferencien el producto propio con los otros ofrecidos en el mercado, se originarán a partir de la visión y la estrategia del negocio y se traducirá en objetivos concretos que como ya se ha dicho están enfocados en el público objetivo.

3) Perspectiva de los Procesos Internos

Kaplan explica que esta perspectiva se desarrolla a partir de las exigencias de las perspectivas financieras y la del cliente, ya que de esta manera se identificará de forma más clara y precisa los procesos que se deben de mejorar o desarrollar en la parte operativa de la empresa. El autor menciona que las estrategias planteadas para el logro de las expectativas del cliente, así como las expectativas financieras del accionista sirven para poder plantear objetivos e indicadores del proceso interno que se adecúen al cumplimiento de estas estrategias. Este enfoque permitirá descubrir procesos completamente nuevos e innovadores que se acoplen a lo requerido. Estos procesos se plasman a través de la cadena de valor, comenzando generalmente por un proceso de innovación que continúa con el proceso operativo y culmina con el proceso postventa.

4) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Kaplan y Norton consideran que esta perspectiva es fundamental para el desarrollo de las demás perspectivas y por ende la primera en aplicarse. Mientras que en las demás perspectivas se desarrolla objetivos que identifica los puntos en que la organización debe enfocarse para ser excelente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en los activos intangibles de la empresa y desarrolla los elementos necesarios que permitan el alcance de los objetivos en las perspectivas anteriores. Esta perspectiva se enfoca en importancia de invertir en el mejoramiento de la infraestructura de la empresa, empezando por las capacidades de sus empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación

y delegación de poder que se les otorgue a los colaboradores. Además, toma en cuenta la coherencia de los objetivos planteados, para que exista un claro entendimiento de estos y en consecuencia un adecuado desarrollo.

Indicadores

1) Prueba de funcionalidad

G.J. Myers (1979). Una prueba funcional es una prueba de tipo caja negra basada en la ejecución, revisión y retroalimentación de las funcionalidades previamente diseñadas para el software.,” *The Art of Software Testing*”. John Wiley & Sons, Inc.

2) Confiabilidad

Acuña, J. A. (2003), es la probabilidad de que un componente, sistema o producto realice sus funciones bajo condiciones operativas previamente definidas, durante un intervalo de tiempo dado.

3) Tiempo promedio de respuesta

Niebel, B. (1980), es el patrón que mide el tiempo requerido para terminar una unidad de trabajo, utilizando método y equipo estándar, por un trabajador que posee la habilidad requerida, desarrollando una velocidad normal que pueda mantener día tras día, sin mostrar síntomas de fatiga. El tiempo estándar para una operación dada es el tiempo requerido para que un operario de tipo medio, plenamente calificado y adiestrado, y trabajando a un ritmo normal, lleve a cabo la operación.

4) Pruebas de usabilidad

J. Reyes and A. Libreros (2011), la evaluación de usabilidad de Lingweb se realizó mezclando métodos e instrumentos diversos en varias sesiones de trabajo con los usuarios potenciales de la plataforma: un conjunto de profesores y estudiantes de lenguas (tester-users, en adelante se denominarán TU). Se utilizaron métodos tradicionales de evaluación de usabilidad (evaluación heurística, tasa de cumplimiento de tareas, recorrido cognitivo, tiempo de cumplimiento de

tareas, foro de discusión grupal, entrevista grupal y encuesta), los que se mezclaron u originaron nuevos con el ánimo de evaluar no solo los elementos que componen la usabilidad sino la funcionalidad y el aspecto pedagógico. A lo largo de este proceso se generaron insumos que permitieron realizar un análisis riguroso y detallado de las diferentes características de la aplicación informática estudiada.

Generalmente la evaluación de usabilidad se caracteriza por ser un proceso costoso pues requiere una infraestructura equipada con software y hardware especializado en el seguimiento de los TU. Sin embargo, en este estudio se recurrió a un conjunto de técnicas e instrumentos que permiten alcanzar el objetivo de esta experiencia a un menor costo sin perder la calidad del proceso; en este caso, se utilizó, una sala de sistemas equipada con freeware (software de bajo costo).

3.2.2.2. Calidad de servicio de Atención al Cliente.

Son factores claves de éxito y están clasificados en: evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía (Riveros, 2007).

Dimensiones

Evidencias físicas, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Empatía.

1) Evidencias físicas

Es lo que el cliente percibe como tangibles del servicio, tiene que ver con:

- Instalaciones físicas.
- Apariencia del personal que atiende.
- Equipos utilizados para prestar el servicio.
- Documentos y demás elementos de apoyo al servicio.

2) Fiabilidad

Es importante brindar el servicio en forma correcta desde el principio; quiere decir la habilidad de prestar servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con lo siguiente:

- Mantener la promesa del servicio.

- Hacer las cosas bien desde el principio.
- El servicio se presta en el tiempo especificado.

3) Capacidad de respuesta

Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

4) Empatía

Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. Se manifiestan en las siguientes características:

- Compromiso con el cliente.
- Cortesía.
- Trato al cliente con respeto y consideración.
- Interés y voluntad para resolver problemas.

Indicadores

1) seguimiento de clientes potenciales

García, A. M. (2016), este tipo de clientes se lo identifica mediante una investigación en el mercado meta que permite identificar a las personas que ejercen influencia en el público objetivo y a sus líderes de opinión, a los cuales invitaría para convertirlos en clientes actuales, que se constituyan en clientes influyentes en un futuro cercano. Se dividen en:

- Clientes potenciales altamente influyentes.
- Clientes potenciales de influencia regular.
- Clientes potenciales de influencia familiar.

Todas estas clasificaciones, se las da por tipos de clientes tienen como finalidad ubicarlos en una de ellas para así poder diferenciarlos y buscar un enfoque para cada tipo en particular.

2) Efectividad atención a clientes

García, A. M. (2016), la atención al cliente es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio. La atención al cliente consiste en la gestión que realiza cada trabajador de una empresa que tiene contacto con el cliente, para brindar asesoramiento y soluciones de calidad, lo cual es una oportunidad para generar satisfacción.

3) Asesoría a clientes

Pérez, D. (2006), la Gestión del Asesoramiento a Clientes o CAM de la sigla del término en inglés "Customer Advise Management", es una evolución de los sistemas CRM focalizándose en los conocimientos que posee el cliente y así poder adecuar el mensaje de lo que se pretende vender.

4) Rendimiento búsqueda de información online.

MoRros, A.; MCKNIGHT, C. (2000), este estudio evalúa el rendimiento de nueve buscadores en la World Wide Web en temas específicos de Biblioteconomía y Documentación midiendo características objetivas como enlaces no operativos, duplicidad de páginas en un mismo motor de búsqueda, cobertura única y solapamiento. Para ello se realizan cuatro búsquedas y se examinan las primeras 50 páginas recuperadas de cada tema y en cada buscador. Los resultados globales revelan que Google, Excite y Northern Light consiguen mayor puntuación y, por tanto, son los más eficaces en las características estudiadas.

5) Clientes atendidos por día

Salcedo, A. (2016), cada persona percibe la compra de forma distinta, sus motivaciones, sus deseos y sus necesidades pueden no ser las mismas a las de otras personas. Incluso al comprar un producto o decidirse por un determinado servicio, se sigue un proceso de decisión compra, a veces largo y, casi siempre, difícil de entender.

Esta variabilidad es la que obligaría a las empresas a crear productos y servicios con tantas modificaciones como personas hay, algo objetivamente imposible. Ello, nos lleva a la necesidad de conjugar dicha diferenciación con las posibilidades reales de atención al cliente y para ello, una de las soluciones encontrada es la de agrupar a los clientes, según una serie de criterios comunes.

Se trata de establecer distintas tipologías de clientes con unas motivaciones y actitudes similares, aunque sea a grandes rasgos.

3.2.3. Perspectiva procesos internos

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva de procesos internos, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Ver tabla 5).

Tabla 5.
Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META
PROCESOS INTERNOS	Construir sistemas que ayuden al mejoramiento del personal	Jefatura de Admisión	Admisión	Tasa de participación del personal de Admisión	Aumentar en un 76% la participación en el uso del sistema al personal de admisión
				El porcentaje de problemas de atención a Clientes	Aumentar en un 80% la solución de problemas de atención a clientes
	Excelente servicio e instalaciones	Jefatura de Marketing	Marketing	Tasa de satisfacción de los estudiantes y del personal	Aumentar en un 76% el número de clientes por mes

Fuente. El Autor

3.2.4. Perspectiva financiera

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva financiera, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Ver Tabla 6)

Tabla 6.
Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META
FINANCIERA	Incrementar fuentes de ingreso	Coordinador contable	Dirección	Asequibilidad en las Matriculas	Disminuir en un 15% las Matriculas
				Tasa de Participación de clientes en exámenes de admisión	Aumentar en un 45% la participación de clientes en exámenes de admisión
	Disminuir los gastos diversos de la organización	Coordinador contable	Financiero	Presupuesto usado para compras de papelería	Disminuir en un 15% los gastos diversos

Fuente. El Autor

3.2.5. Perspectiva cliente

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos para la perspectiva del cliente, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Ver Tabla 7)

Tabla 7.
Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META
Cliente	Aumentar el reconocimiento de marca	Jefatura de Marketing	Marketing	Número de Diseños Publicitarios	Aumentar un 80% la efectividad de la publicidad
	Mejorar el Nivel de Satisfacción de Clientes	Jefatura de Admisión	Admisión	Numero de encuestas realizadas por mes	Aumentar en un 3 el número de encuestas por mes

Fuente. El Autor

3.2.6. Perspectiva aprendizaje y conocimiento

El siguiente cuadro muestra los objetivos estratégicos definidos de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, el responsable del cumplimiento de ese objetivo y la meta que se debe cumplir, así mismo refleja el porcentaje de cumplimiento en el que se debe encontrar ese indicador para poder reflejar su cumplimiento, así mismo se diseñaron las hojas de cada indicador como documentación, para posteriormente definir el plan de acción que permitirá el cumplimiento óptimo de los mismos. (Ver Tabla 8)

Tabla 8.

Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLE	PROCESO INTERNO	INDICADOR	META
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Mejorar las habilidades técnicas de los colaboradores	Jefatura de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Nivel de satisfacción de los Colaboradores	Aumentar un 60% la efectividad de la publicidad
	Permitir el crecimiento y formación académica dentro de la organización	Jefatura de Admisión	Admisión	Personal Capacitado en atención de clientes	Aumentar en un 40% la Satisfacción de clientes

Fuente. El Autor

3.3. Tipo y nivel de la investigación

3.3.1. Tipo de Investigación

“El tipo de investigación aplicada está caracterizado por la aplicación del conocimiento adquirido, basado en la aplicación de la tecnología usando las recomendaciones de la teoría, en la presente investigación se realiza el tipo de investigación aplicada porque se analiza las teorías de las dos variables como son la variable dependiente y la variable independiente y su relación, para poder determinar la influencia Implementación de un Balanced Scorecard para Mejorar la Atención y Seguimiento de Clientes en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020” **(Bernal. 2010).**

La presente investigación, de acuerdo a la estrategia es de **TIPO APLICADA.**

3.3.2. Nivel de Investigación

“El nivel de investigación explicativa intenta describir en forma detallada lo que acontece con la variable objeto de estudio en ese sentido en la presente investigación se usará el nivel de investigación explicativa porque se describirá lo que sucede con la variable dependiente y su efecto basado en sus dimensiones e indicadores, esta información se recogerá mediante las guías de observación donde se registran los indicadores objetos de estudio” **(Bernal. 2010).**

La presente investigación, de acuerdo a la estrategia es de **NIVEL (ALCANCE) EXPLICATIVA (CAUSAL).**

3.4. Diseño de la investigación

El diseño utilizado es **No Experimental de corte Transversal** por cuanto no se han manipulado las variables. Se ha hecho uso de la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Hernández et al. (2014) el diseño no experimental “podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (p.152).

Hernández et al. (2014) define a los diseños transversales como “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.154).

3.5. Población y Muestra de estudio

3.5.1. Población

Hernández et al. (2014) “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población objetivo para el presente estudio está conformada por **30 trabajadores administrativos** de la Universidad Privada Juan Pablo II.

3.5.2. Muestra

Hernández et al. (2014) “La muestra es en esencia, un subgrupo de la población” (p.175).

Por tratarse de una población manejable se optó por investigar a toda la población que al mismo tiempo constituye la población de estudio, por lo que la muestra corresponde a **28 trabajadores administrativos** que es la totalidad de la población objetivo.

Criterios de selección:

1) Criterios de Inclusión

Empleados del área de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Empleados de ambos géneros.

Empleados con antigüedad mayor a un año.

2) Criterios de exclusión

Empleados con antigüedad menor a un año.

Empleados con cuestionario incompleto.

Empleados que no deseaban participar de la investigación.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnicas de recolección de datos

Varkevisser, Pathmanathan y Brownlee (2011), “Las técnicas de recolección de datos nos permiten recopilar sistemáticamente información sobre nuestros objetos estudio (gente, objetos, fenómenos) y su contexto” (p.159).

Observación

Hernández et al. (2014), “método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.252).

Se inició la investigación a través del aprendizaje por observación y descripciones proporcionadas por el encargado del área de almacén, para registrar dicha información que se fue refinando conforme el avance del estudio.

Encuesta

Hernández et al. (2014), “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p.217).

Para la presente investigación se aplicó un cuestionario de elaboración propia a la población objetivo, desarrollado en base a las dimensiones e indicadores de cada variable: Balanced Scorecard y Calidad de servicio de Atención al Cliente.

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

El cuestionario (de elaboración propia) fue diseñado con la finalidad de obtener las mediciones que permitieron correlacionar nuestras variables, y así determinar la influencia de la implementación de un Balanced Scorecard para mejorar la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II; éste contiene un total de 15 ítems con preguntas cerradas correspondiendo 8 ítems a la primera variable (balanced scorecard) y 7 ítems a la segunda variable (mejorar la atención de clientes potenciales).

El instrumento mide, en el caso de la primera variable Balanced Scorecard, cuatro dimensiones que son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente perspectiva de los procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento; y, en el caso de la segunda variable Calidad de servicio de Atención al Cliente, cuadro dimensiones que son: evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía.

3.6.3. Validez y confiabilidad del instrumento

Hernández et al. (2014), define la validez como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p.200).

La validez del instrumento fue determinada por Juicio de Expertos tomando en cuenta la relevancia, claridad y pertinencia de los ítems. Un experto, un metodólogo y un temático dictaminaron que el instrumento es aplicable.

Tabla 9.

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento para las variables: Balanced Scorecard y Calidad de servicio de Atención al Cliente.

N°	Grado Académico	Nombre y Apellidos del Experto	Dictamen
1	Doctor	Dr. Juan Manuel Vásquez Espinoza	Aplicable
2	Maestro	Mg. Wilinton Chiliman Ortiz Cotrina	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Hernández et al. (2014), define la confiabilidad como el “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.200).

La confiabilidad se determinó usando el coeficiente Alfa de Cronbach en razón a que las variables son cualitativas y se están midiendo a través del instrumento cuestionario en forma politómica (escala Likert) haciendo uso de un programa estadístico, donde de acuerdo a los resultados arrojó un mínimo aceptable de 0.80 para que el instrumento pase la prueba.

3.7. Métodos de análisis de datos

La recolección de datos de la investigación se realizará de la siguiente manera:

- 1) Se gestionará el permiso para aplicar el instrumento entre los empleados de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II, a través de una solicitud al Rector de la misma.
- 2) Se realizará la coordinación correspondiente con el jefe del área de admisión.
- 3) Se procederá a la aplicación del instrumento que en este caso es un cuestionario de 15 ítems, en el cual se hallan las preguntas de ambas variables.
- 4) La información recogida será ingresada a una base de datos haciendo uso del programa estadístico SPSS v25.

Se ha hecho uso de la estadística descriptiva donde los datos han sido tabulados y clasificados mediante tablas y gráficos de acuerdo a las variables de estudio. Se procedió al análisis respectivo con las medidas de tendencia central.

Se ha hecho uso de la estadística inferencial para hallar el coeficiente de correlación y la prueba de significación. Se ha determinado el grado de correlación de ambas variables, a través del estadístico no paramétrico RHO de Spearman.

La hipótesis nula se refiere a la afirmación contraria a la que llegaremos y pretenderemos rechazar. El criterio para tomar como válida o descartar la H_0 será el siguiente: Si el valor p es menor que el criterio α de significancia (especificado a priori), se rechaza la H_0 ; en el caso contrario se acepta. Valor $\alpha = 0.05$.

3.8. Aspectos éticos

En el desarrollo de la presente investigación se ha llevado a cabo manteniendo los valores éticos, como proceso integral, organizado, coherente, secuencial, por ello se tuvo en cuenta el Código de Ética de la Universidad Privada Telesup y del Colegio de Ingenieros del Perú de Lima, ciñéndonos a los principios éticos de: integridad, objetividad, individualidad, responsabilidad, confidencialidad y competencia.

Siendo un profesional que se encuentra al servicio de la sociedad, prima en mí la honestidad para considerar los derechos de autor que se indican en este proyecto de investigación y así mismo se compromete con la fidelidad de los datos obtenidos de las encuestas realizadas al área de operaciones de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Como investigador se seguirá el cumplimiento del marco normativo emitido por la empresa y así poder dar uso a la información obtenida de nuestras encuestas realizadas al área de operaciones de la Universidad Privada Juan Pablo II

En esta investigación se tomarán las medidas respectivas con los datos facilitados por la empresa, teniendo el cuidado que esta no sea vulnerable en la publicación y registros que fueron utilizados, por lo general la información adquirida se valora la privacidad de la institución.

IV. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el presente estudio son producto del análisis efectuado en el nivel descriptivo habiendo hecho uso de frecuencias y porcentajes que han permitido establecer los niveles preponderantes.

4.1. Estadística Descriptiva

VARIABLE 1: BALANCED SCORECARD

Tabla N° 10: ¿Con la implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes potenciales?

BALANCED SCORECARD	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
Con la implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes potenciales	22	78.6%	4	14.3%	2	7.1%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

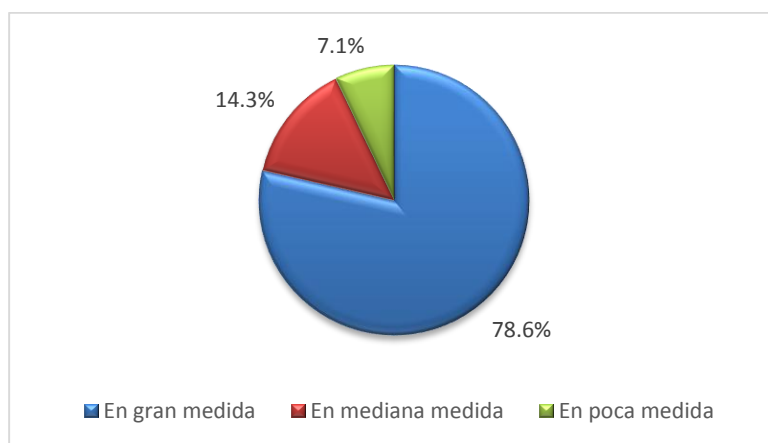


Figura 5: La implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes

Interpretación.- El 78.6% de clientes potenciales que acuden a solicitar información a la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que la atención a mejorado y las respuestas son en tiempo real, el 14.3% de clientes mencionan que aún falta capacitar al personal de admisión y un 7.1% mencionan que aún existe colas.

Tabla Nº 11: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados	22	78.6%	4	14.3%	2	7.1%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

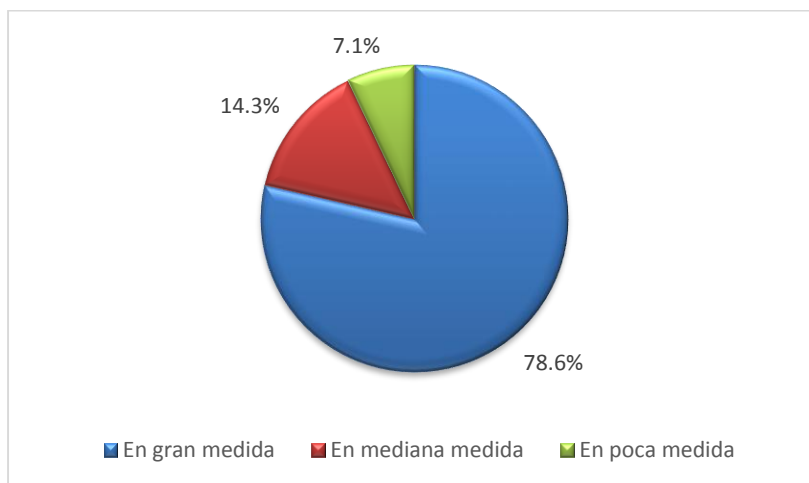


Figura 6: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados

Interpretación.- El 78.6% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que el sistema, si realiza seguimiento a

clientes potenciales, el 14.3% considera en mediana medida que el sistema falta incorporar reportes de seguimiento a clientes potencial interesados, Y el 7.1% considera en poca medida que se genere problemas en la ubicación de reportes para el seguimiento de clientes potenciales.

Tabla N° 12: ¿El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real	20	71.4%	6	21.4%	2	7.1%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

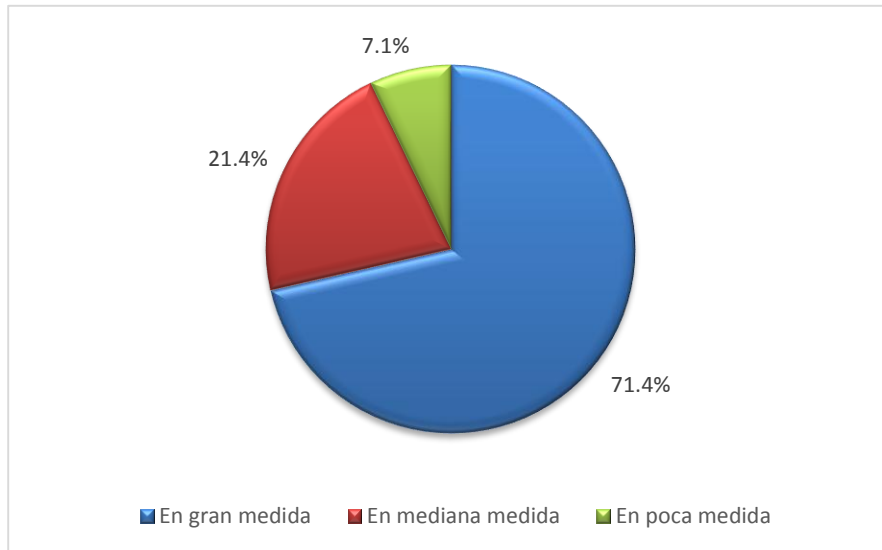


Figura 7: El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real

Interpretación.-

El 71.4% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que el sistema ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real, el 21.4% considera en mediana medida que la que el sistema necesitará colocar más consultas sobre las carreras y cambio de las mismas, Y el 7.1% considera en poca medida porque se necesita capacitación constante y actualización de las carreras para tener información en tiempo real.

Tabla Nº 13: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard), permitirá Solucionar las interrogantes de los usuarios en tiempo real?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard), permitirá Solucionar las interrogantes de los usuarios en tiempo real	25	89.3%	2	7.1%	1	3.6%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

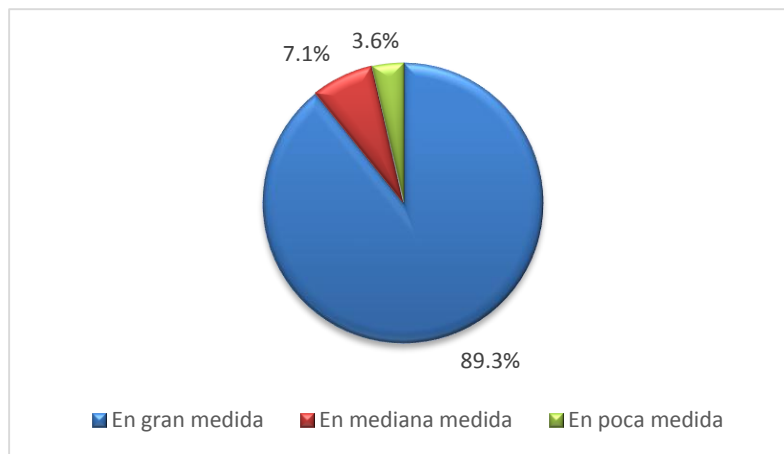


Figura 8: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard), permitirá Solucionar las interrogantes de los usuarios en tiempo real

Interpretación.-

El 89.3% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias al sistema permite poder solucionar interrogantes de los usuarios en tiempo real, el 3.6% considera en mediana medida que el sistema si ayuda a solucionar interrogantes, Y el 7.1% considera en poca medida que se generan interrogantes los usuarios.

Tabla N° 14: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) permitirá registrar las llamadas de clientes potenciales?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) permitirá registrar las llamadas de clientes potenciales	27	96.4%	1	3.6%	0	0%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

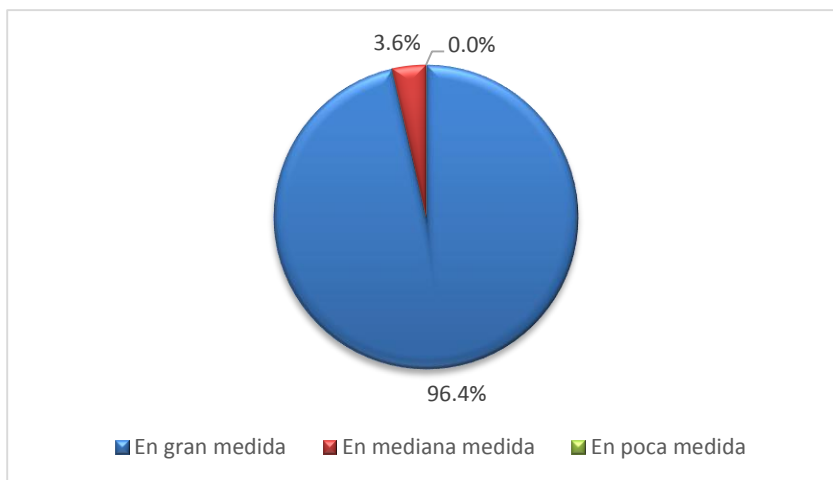


Figura 9: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) permitirá registrar las llamadas de clientes potenciales

Interpretación.-

El 96.4% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias al sistema permiten registra las llamas de clientes potenciales, el 3.6% considera en mediana medida que la falta de capacitación se complica en el ingreso de llamas de clientes potenciales.

Tabla Nº 15: ¿Con el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) optimizará la captación de clientes potenciales?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
Con el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) optimizará la captación de clientes potenciales	26	92.9%	2	7.1%	0	0%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

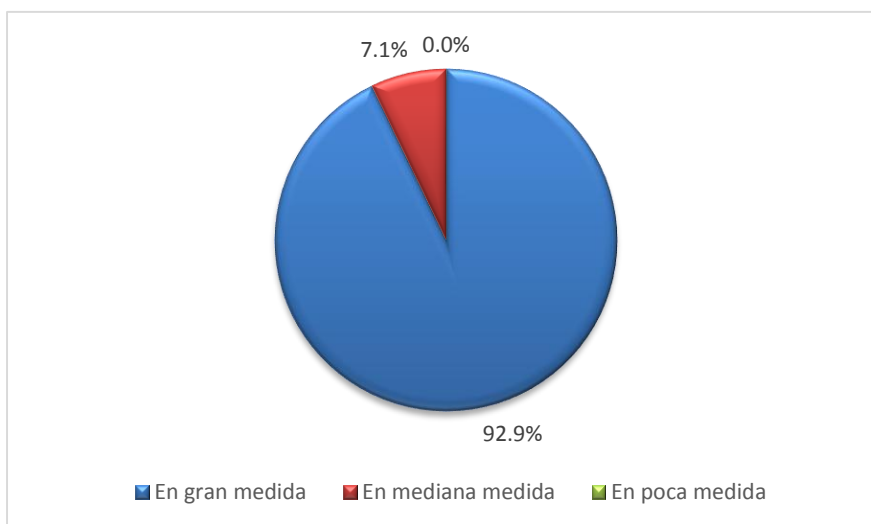


Figura 10: Con el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) optimizará la captación de clientes potenciales

Interpretación.-

El 92.9% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias al sistema permiten optimizar la captación de clientes potenciales, el 7.1% considera en mediana medida que faltaría más personal en campañas.

Tabla Nº 16: ¿El internet funciona adecuadamente para el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
El internet funciona adecuadamente para el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)	20	71.4%	3	10.7%	5	17.9%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

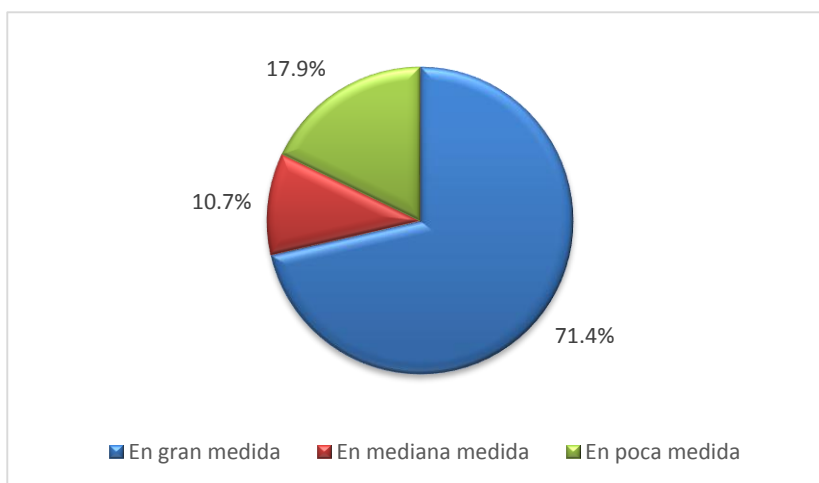


Figura 11: El internet funciona adecuadamente para el uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)

Interpretación.-

El 71.4% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que el sistema Balanced Scorecard funciona adecuadamente con el internet, y el 10.7% considera en mediana medida que el internet en horas puntas disminuye la velocidad, Y el 17.9% considera en poca medida que es un poco lento el internet para el uso del sistema.

Tabla Nº 17: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) te inspira confianza?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) te inspira confianza	20	71.4%	5	17.9%	3	10.7%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

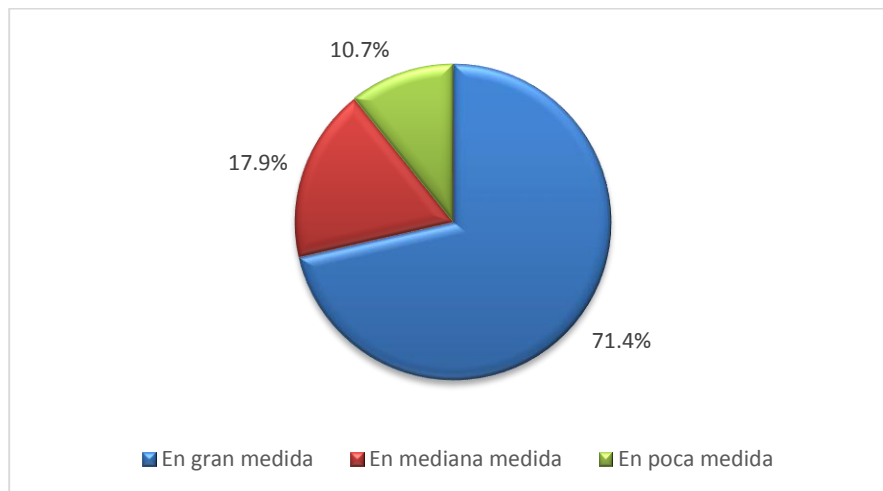


Figura 12: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) te inspira confianza

Interpretación.-

El 71.4% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que la herramienta Balanced Scorecard si inspira confianza, el 17.9% considera en mediana medida que la herramienta le inspira confianza, Y el 10.7% considera en poca medida la herramienta inspira confianza por falta de capacitación.

Tabla N° 18: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza bien el servicio desde la primera vez?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza bien el servicio desde la primera vez	18	64.3%	9	32.1%	1	3.6%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

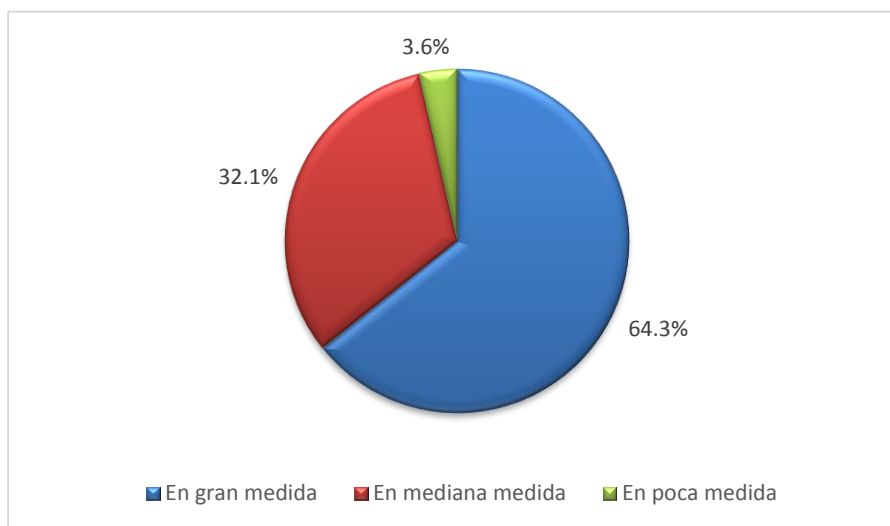


Figura 13: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza bien el servicio desde la primera vez

Interpretación.-

El 64.3% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias a la capacitación de la herramienta Balanced Scorecard están realizando buen servicio, el 32.1% considera en mediana medida que aún falta adecuarse al uso de la herramienta, Y el 3.6% considera en poca medida que se están adecuando al uso de la herramienta.

Tabla N° 19: ¿El personal de admisión se encuentra capacitado en el uso de La Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
El personal de admisión se encuentra capacitado en el uso de La Herramienta BSC (Balanced Scorecard)	25	89.3%	2	7.1%	1	3.6%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

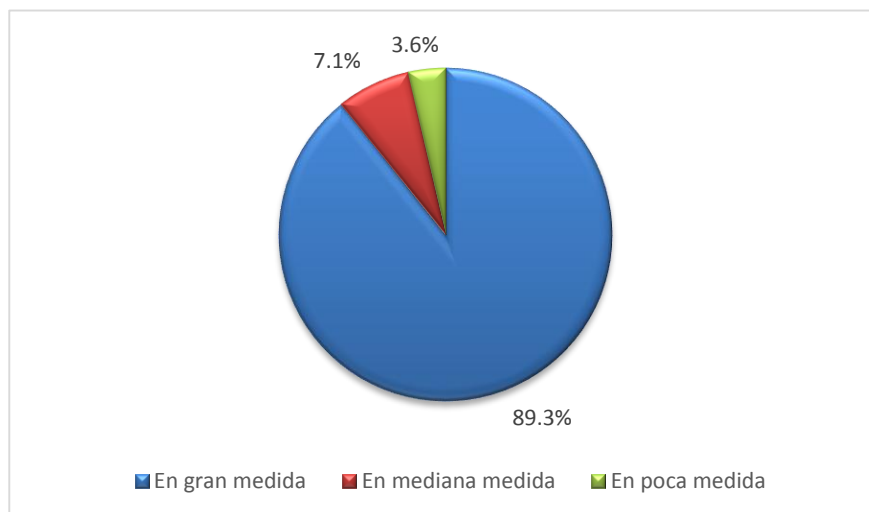


Figura 14: El personal de Admisión se encuentra capacitado en el uso de Balanced Scorecard

Interpretación.-

El 89.3% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que la capacitación fue excelente, el 7.1% considera en mediana medida que aún falta más practica para el mejor uso del sistema, Y el 3.6% considera en poca medida que falta la capacitación en el uso de la herramienta.

Tabla Nº 20: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) está siempre dispuesto a ayudar?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) está siempre dispuesto a ayudar	24	85.7%	2	7.1%	2	7.1%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

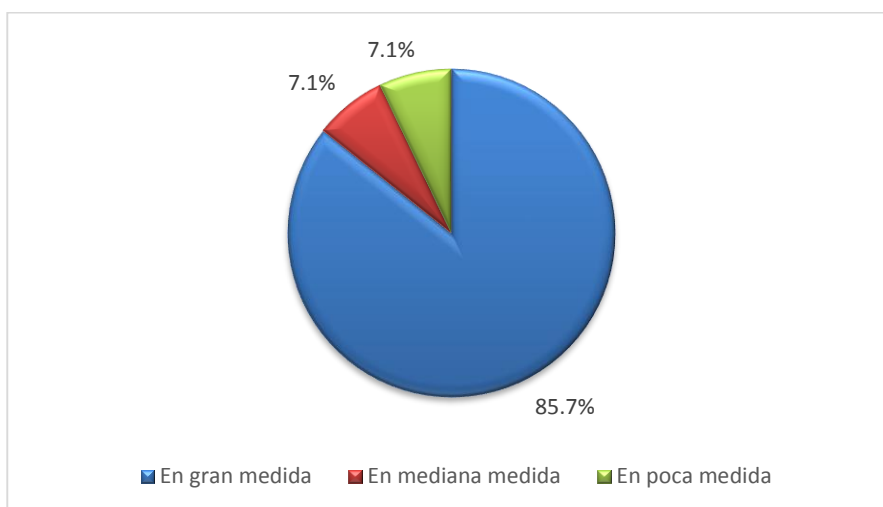


Figura 15: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) está siempre dispuesto a ayudar

Interpretación.-

El 85.7% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias a la herramienta de Balanced Scorecard ayudado a optimizar los procesos, el 7.1% considera en mediana medida que aún necesitamos más reportes para que nos pueda ayudar a un 100%, Y el 7.1% considera en poca medida que necesitamos tiempo para poder llegar al optimo y poder ayudarnos.

Tabla N° 21: ¿Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)	1	3.6%	1	3.6%	26	92.9%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

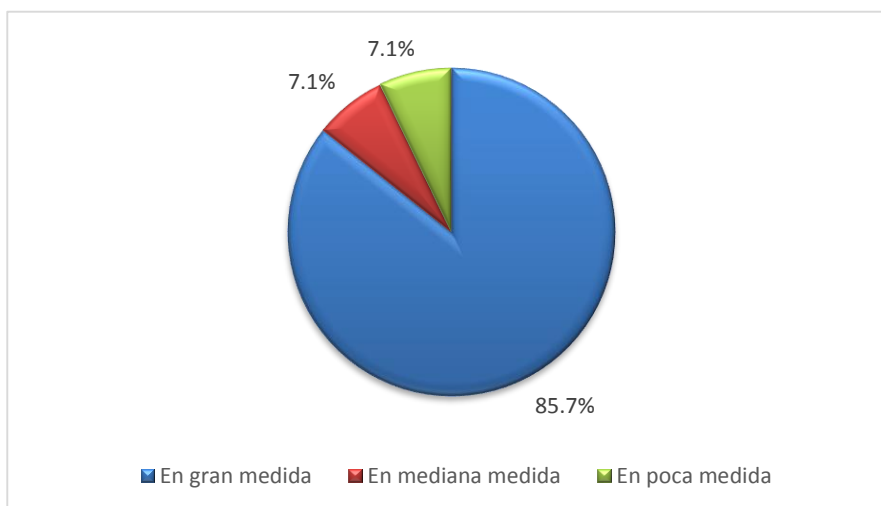


Figura 16: Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)

Interpretación.-

El 3.6% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que en poca medida que existan problemas en la herramienta Balanced Scorecard, el 3.6% considera en mediana medida existen algunos problemas, Y el 92.9% considera que en gran medida no existen problemas en el uso de la herramienta Balanced Scorecard.

Tabla Nº 22: ¿Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)	26	92.9%	2	7.1%	0	0.0%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

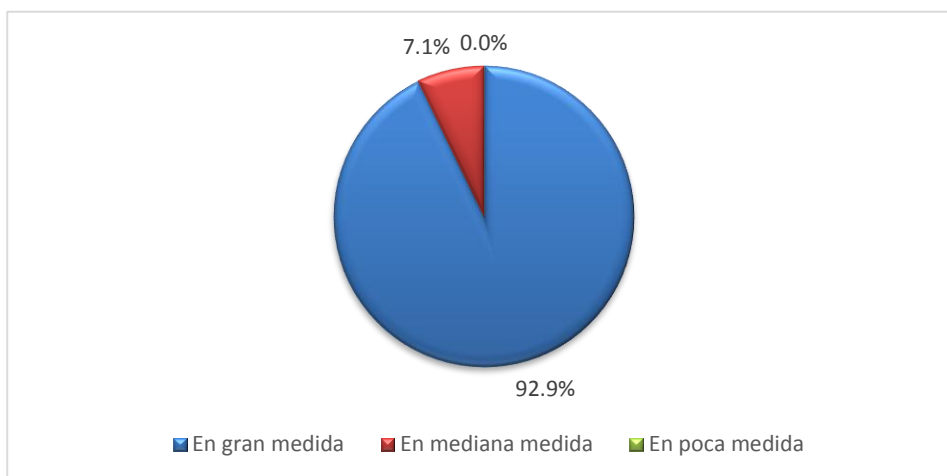


Figura 17: Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)

Interpretación.-

El 92.9% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que se sienten seguros realizando reservas con la herramienta, el 7.1% considera en mediana medida que la reservas necesitaría que el alumno lo pueda realizar virtualmente.

Tabla N° 23: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) logra hacer Inscripciones sin problemas?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) logra hacer Inscripciones sin problemas	28	100%	0	0.0%	0	0.0%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

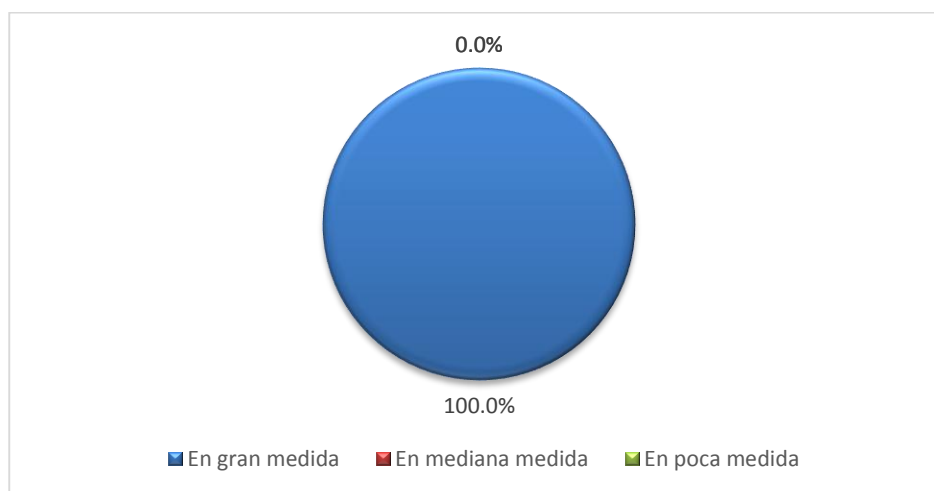


Figura 18: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) logra hacer Inscripciones sin problemas

Interpretación.-

El 100% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que gracias a la herramienta del Balanced Scorecard ha permitido hacer inscripciones sin problemas.

Tabla Nº 24: ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas?

	En gran medida		En mediana medida		En poca medida		TOTAL	
	F0	H0	F0	H0	F0	H0	F0	H0
La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas	24	85.7%	2	7.1%	2	7.1%	28	100%

Fuente: Elaboración propia.

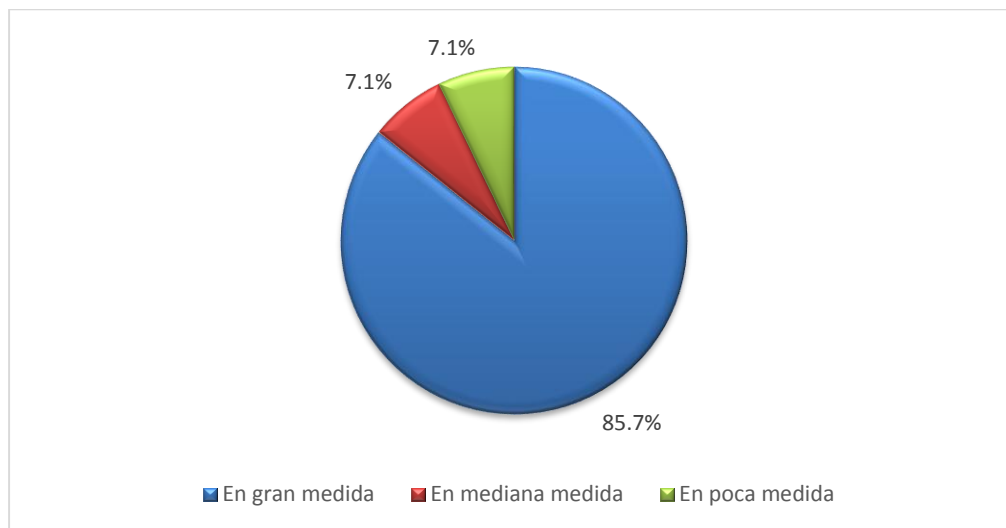


Figura 19: La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas

Interpretación.-

El 85.7% de personal que atiende en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II mencionan que la herramienta Balanced Scorecard tiene conocimientos suficientes para realizar preguntas, el 7.1% considera en mediana medida que aún falta agregar más respuesta para las preguntas, y el 7.1% menciona en poca medida que falta mejorar la herramienta con nuevas respuestas.

4.2. Contrastación de Hipótesis

Hipótesis General

Si se usa un Balanced ScoreCard entonces mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Análisis Estadístico Hipótesis Nula (H_0)

Si se usa un Balanced ScoreCard entonces no mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Hipótesis Alternativa (H_1)

Si se usa un Balanced ScoreCard entonces mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Considerando:

Sig < 0.05 - Se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis de Investigación
Sig > 0.05 - Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis de Investigación.

Hipótesis Específica 1

Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Análisis Estadístico Hipótesis Nula (H_0)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard no mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Hipótesis Alternativa (H_1)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Considerando:

Sig < 0.05 - Se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis de Investigación

Sig > 0.05 - Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis de Investigación.

La Implementación y Aplicación de un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Implementación Balanced Scecard	mejora el nivel de satisfacción de clientes potenciales		Total
	SI	NO	
En gran medida	20	8	28
En poca medida	8	20	28
Total	28	28	

Considere un $\alpha=0,05$

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

a) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

b) Estadística de prueba de Chi-Cuadrado es:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Implementación Balanced Scorecard * mejora el nivel de satisfacción de clientes potenciales	56	100,0%	0	0,0%	56	100,0%

Tabla cruzada Implementación Balanced Scorecard* mejora el nivel de satisfacción de clientes potenciales

		mejora el nivel de satisfacción de clientes potenciales		Total
		SI	NO	
Implementación Balanced Scorecard	En gran medida	20	8	28
	En poca medida	8	20	28
Total		28	28	56

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,286 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	8,643	1	,003		
Razón de verosimilitud	10,626	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,003	,001
Asociación lineal por lineal	10,102	1	,001		
N de casos válidos	56				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

c) Conclusión:

La Pruebas de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo Corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 8,643 con un grado

de libertad. El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 0,003 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables implementación Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes potenciales que están asociadas (se rechaza la hipótesis nula de independencia por tanto existe asociación entre las variables).

Hipótesis Específica 2

Si se utiliza un Balanced ScoreCard incrementa el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Análisis Estadístico Hipótesis Nula (H_0)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard incrementa el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Hipótesis Alternativa (H_1)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard no incrementa el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Considerando:

Sig < 0.05 - Se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis de Investigación

Sig > 0.05 - Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis de Investigación

Implementación Balanced Scorecard	Incrementa el porcentaje de problemas solucionados		Total
	SI	NO	
En gran medida	20	8	28
En poca medida	8	20	28
Total	28	28	

Considere un $\alpha=0,05$

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

a) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

b) Estadística de prueba de Chi-Cuadrado es:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
		Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Implementación Balanced Scorecard * incrementa el porcentaje de problemas solucionados	6	100,0 %	0	0,0%	56	100,0 %

Tabla cruzada Implementación Balanced Scorecard* incrementa el porcentaje de problemas solucionados

		incrementa el porcentaje de problemas solucionados		Total
		si	no	
Implementación Balanced Scorecard	En gran medida	20	8	28
	En poca medida	8	20	28
Total		28	28	56

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,286 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	8,643	1	,003		
Razón de verosimilitud	10,626	1	,001		
Prueba exacta de Fisher				,003	,001
Asociación lineal por lineal	10,102	1	,001		
N de casos válidos	56				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

c) Conclusión: La Pruebas de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 8,643 con un grado de libertad. El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 0,003 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las

variables implementación Balanced Scorecard incrementa el porcentaje de problemas solucionados de clientes están asociadas (se rechaza la hipótesis nula de independencia por tanto existe asociación entre las variables).

Hipótesis Específica 3

Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Análisis Estadístico Hipótesis Nula (H_0)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Hipótesis Alternativa (H_1)

Si se utiliza un Balanced ScoreCard no mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

Considerando:

Sig < 0.05 - Se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis de Investigación

Sig > 0.05 - Se acepta la Hipótesis Nula y se rechaza la Hipótesis de Investigación

Implementación Balanced Scorecard	mejora la gestión del conocimiento		Total
	SI	NO	
En gran medida	25	8	28
En poca medida	3	25	28
Total	28	28	

Considere un $\alpha=0,05$

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

- a) Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.

b) Estadística de prueba de Chi-Cuadrado es:

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Implementación Balanced Scorecard * mejora la gestión del conocimiento	56	100,0%	0	0,0%	56	100,0%

Tabla cruzada Implementación Balanced Scorecard* mejora la gestión del conocimiento

Recuento

		mejorará la gestión del conocimiento		Total
		SI	NO	
Implementación Balanced Scorecard	En gran medida	25	3	28
	En poca medida	3	25	28
Total		28	28	56

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	34,571 ^a	1	,000		
Corrección de continuidad ^b	31,500	1	,000		
Razón de verosimilitud	39,497	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,000	,000
Asociación lineal por lineal	33,954	1	,000		
N de casos válidos	56				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

c) Conclusión: La Pruebas de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 31,500 con un grado de libertad. El valor de p (Sig. asintótica

(bilateral)) fue de 0,000 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables implementación Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento (se rechaza la hipótesis nula de independencia por tanto existe asociación entre las variables).

V. DISCUSIÓN

En esta investigación al determinar la influencia de la Implementación de un Balanced Score Card (BSC) para la mejora del Proceso de Atención al Cliente y seguimiento de Clientes en la Oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II, se pudo encontrar que el valor (p calculado = 0.001) < (p tabular = 0.05), a través de la prueba no paramétrica de Spearman. Lo que nos da a entender que existe una relación entre ambas variables. Esto quiere decir que la eficiencia en la atención y seguimiento a clientes experimento una mejora significativa con la implementación y uso del Balanced Scorecard. Frente a lo mencionado se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis de investigación, donde refiere que la implementación de un Balanced Scorecard influye significativamente en la Reduce el costos y tiempo en la atención al Cliente y seguimiento de Clientes en la Oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II. Estos resultados son corroborados por Hoffman & Bateson, (2011).

Según los datos analizados y de los resultados obtenidos, se observa que: la Implementación Balanced Scorecard ha mejorado la atención y seguimiento de clientes potenciales reduciendo los tiempos en 78.6%.

Gracias a la herramienta BSC (Balanced Scorecard), los usuarios de la oficina de admisión de la “Universidad Privada Juan Pablo II, se sienten seguros con la usabilidad realizando reservas de vacantes en el sistema mejorando en un 98.9%.

Según estudios realizados por la Empresa 2GC hizo su investigación en organizaciones de 42 países que habían implementado el BSC. El 74% fueron empresas privadas y el 26% entidades públicas. Los resultados que enunciaremos a continuación hacen parte del Balanced Scorecard Usage Survey 2017.

VI. CONCLUSIONES

- 1) Se concluye que la implementación de un Balance Scorecard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión, en la Universidad Privada Juan Pablo II, y una forma de evidenciar es la contrastación de la hipótesis en la cual la Prueba de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 8,643 con un grado de libertad. El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 0,003 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5%.
- 2) Se concluye que la implementación de un Balanced Scorecard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la Universidad Privada Juan Pablo II, y una forma de evidenciar es la contrastación de la hipótesis en la cual la Prueba de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 8,643 con un grado de libertad. El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 0,003 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5%.
- 3) Se concluye que la implementación de un Balanced Scorecard mejora la gestión del conocimiento en la atención de clientes en la Universidad Privada Juan Pablo II, y una forma de evidenciar es la contrastación de la hipótesis en la cual la Prueba de chi-cuadrado nos muestra el valor del estadígrafo corrección por continuidad ya que se trata de una tabla 2x2, cuyo valor fue de 8,643 con un grado de libertad. El valor de p (Sig. asintótica (bilateral)) fue de 0,003 y como es menor de 0,05 y como debajo de la tabla se aclara que “0 casillas (0,0%)

tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,00” entonces puede concluirse que con un nivel de significación del 5%.

VII. RECOMENDACIONES

Con los análisis realizados y en especial con los resultados obtenidos de la presente investigación se consideran las siguientes recomendaciones con el objetivo de optimizar el proceso de atención de clientes potenciales.

- 1) Se sugiere implementar un Blanced Scorecard que incremente la tasa de crecimiento de ingresos en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II. Esta actividad estará a cargo del área de sistemas.
- 2) Se sugiere implementar un Balanced Scorecard que mejore el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II. Esta actividad estará a cargo del área de sistemas. Está actividad estará a cargo del área de sistemas.
- 3) Se sugiere implementar un Balanced Scorecard que mejore la gestión del conocimiento en la atención de clientes en la Universidad Privada Juan Pablo II. Esta actividad estará a cargo del área de sistemas. Está actividad estará a cargo del área de sistemas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Título: “*Ingeniería de Confiabilidad. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica*”. Autor: Acuña, J. A. (2003).

Título: “*El concepto de estrategia en la Empresa. Pamplona*”. Autor: Andrews (1977), España: Eunsa.

Título: “*Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013- 2014*”. (Tesis para optar el grado de Magister en administración). Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Autor: Aparicio, V. (2016). Lima-Perú.

Título: “*The Art of Software Testing*”, Pages 298-304. Autor: G.J. Myers (1979).

Título: “*Marketing y promoción en el punto de venta*”. Asunción: Ediciones Paraninfo S.A. Autor: García, A. M. (2016).

Título: “*Sistemas de Información Herramientas prácticas para la gestión*”. Autor: García, A. M. (2016), Madrid: RA-MA.

Título: “*Sistemas de Información Herramientas prácticas para la gestión*”. Autor: Gómez A. & Suárez C. (2010).

Título: “*Diseño de páginas Web. España: Mc Graw Hill*”. Autor: Gonzáles, J., y Cordero, J. (2001).

Título: “*Diseño del Balanced Scorcard para Empresa de Laminado*”. Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial”. Autor: Grajales, J. 2015, Bogotá Colombia. Universidad Militar Nueva Granada. 132 p.

Título: “*Marketing de servicios*”. Autor: Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009), Mexico: Mc Graw Hill.

Título: “*El Balanced Scorecard (BSC) y el Control de Gestión Financiera del Sector Artes Gráficas del Municipio Girardot*”. La Morita: Universidad De Carabobo. Recuperado el 15 de enero de 2018. Autor Gretty, Q. (2015).

Título: “*Seguimiento de Clientes*”. Autor: Guillermo Córdoba (2014), Barcelona, Cataluña, España.

Título: “*Metodología de la investigación, México D.F.*”. Autor: Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014), México: McGraw-Hill/Interamericana 6ta edición.

Título: “*Marketing de Servicios*”. Autor: Hoffman, k. D., & Bateson, E. J. (2011), Mexico: Cengagel Learning.

Título: “*Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes (2006:2008-2008:2010).*”. Autor: Humberto Serna Gómez (2006).

Título: “*Integral evaluation method of usability for e-learning systems*”. Autor: J. Reyes and A. Libreros (2011), Revista Educación en Ingeniería ACOFI, 12, 69-79.

Título: “*El Cuadro de Mando Integral y Sus Efectos a la Rentabilidad Oviedo*”. Autor: Jadeed, A. (2016), Universidad De Oviedo.

Título: “*Balanced Scorecard. Lérida*”. Autor: Joan Manuel Berenguer (2013), Cataluña, España.

Título: “*Software. New Bedford (Massachusetts)*”. Autor: John W. Tukey (1957), Estados Unidos.

Título: “*Cuadro de Mando Integral. Barcelona*”. Autor: Kaplan y Norton (2000), España: Gestión 2000.

Título: “*Sistemas de Información Gerencial*”. Autor: McLeod Jr., R. (2000), Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Título: “*Aplicación de Balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L.*” (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial), Autor: Mendoza, J. (2015), Universidad Nacional de Trujillo - Perú.

Título: “*La Implementación de un Balanced Scorecard para la mejora de Información de productividad hora medico en el Hospital Daniel Alcides Carrión*”, (Tesis Para optar el Grado Académico de: Magister en Ingeniería de Sistemas con Mención en Gerencia de Sistemas Empresariales). Autor: Miguel Ángel Terreros Panéz (2017), Universidad Nacional del Centro del Perú.

Título: “*Progress in documentation.The evaluation of WWW search engines*”. *Journal of Documentation*, vol. 56, nY2, marzo, Pp. 190211, Autor: MoRros, A.; MCKNIGHT, C. (2000).

Título: “*Ingeniería Industrial; Métodos, tiempos y movimientos*”, Autor: Niebel, B. (1980), 2ª ed, México.

Título: “*Factores internos a los que se enfrentan las universidades en el contexto actual es su Sistema de Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral*”, Autor: Oscar Lucero Moya (2014), Universidad de Holguín. Cuba (P.1).

Título: “*Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*”, Autor: Pérez, D. (2006).

Título: “*Gestión por procesos*”, Autor: Pérez, J. (2016), 5 ed. Editorial ESIC Editorial Madrid, España.

Título: “*Gestión de procesos y rentabilidad en las empresas de Courier en Lima Metropolitana 2012-2013*”, (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad San Martín de Porres., Autor: Ríos, K. (2014), Lima: Perú.

Título: “*Diseño de Balanced Scorecard para aumentar la rentabilidad en la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L en el periodo 2015-2016*”, (Tesis para

optar el título de Ingeniero industrial). Universidad Nacional de Trujillo, Autor: Rivero, J. y Vera, C. (2016).

Título: “*Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio*”, Autor: Riveros, S. P. (2007), Bogotá: Ecoe.

Título: “*Venta Transformacional Vender liderando al cliente*”, Autor: Salcedo, A. (2016), Madrid: Esic. Editorial.

Título: “*Análisis y diseño de sistemas de información*”, Autor: Senn, J.A (1992), México: McGraw-Hill.

Título: “*Análisis y diseño de Sistemas de information*”, Autor: Senn, J. (1999), 2da. Edición. McGraw Hill Interamericana.

Título: “*El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*”, Autor: Silva, P. (2013), Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Título: “*Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) Para Medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial don Bosco en la Ciudad de Cuenca*”, Autor: Solórzano Jácome (2014).

Título: “*Fundamentos de Marketing*”, Autor: Stanton, J. W., Etzael, J. M., & Wilker, J. B. (2007), Mexico: Mc Graw Hill.

Título: “*Administración (Sexta ed.)*”, Autor: Stoner J. & Freeman E. & Gilbert D. (1996), Mexico DF: Prentice Hall.

Título: “*Diseño y realización de proyectos de investigación sobre sistemas de salud*”, Autor: Varkevisser, C., Pathmanathan, I. & Brownlee, A. (2011), Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones 1ra edición.

Título: “*Marketing de Servicios (Quintaed)*”, Autor: Zeithmal, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009), Estados Unidos: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Implementación de un Balanced Scorecard para Mejorar la Atención y Seguimiento de Clientes en la Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020.

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
GENERAL	GENERAL	GENERAL	V1. BALANCE SCORECARD	GENERAL
¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?	Implementar un Balanced ScoreCard mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Si se usa un Balanced ScoreCard entonces mejora la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Andrews. (1977). El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia siguiendo a Andrews (1977) se puede definir como "el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".	Tipo de Investigación Aplicada Nivel Explicativo - (causal). Diseño No Experimental de corte Transversal Enfoque Cuantitativo Técnica Observación - Encuesta
ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	ESPECÍFICOS	Dimensiones	
¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?	Precisar si la implementación de un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora el nivel de satisfacción de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Perspectiva Financiera. Perspectiva del Cliente. Perspectiva de los Procesos Internos. de Aprendizaje y Crecimiento.	INSTRUMENTOS Cuestionario (elaboración propia)
				POBLACIÓN 30 Trabajadores MUESTRA 28 Trabajadores
¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard incrementa el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?	Precisar si la implementación de un Balanced ScoreCard incrementará el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Si se utiliza un Balanced ScoreCard incrementa el porcentaje de problemas solucionados en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.		
			V2. CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PROCESAMIENTO DE DATOS Se hará uso la estadística descriptiva para obtener los datos de frecuencia, porcentaje, etc. y seguidamente se aplicará la estadística inferencial y la prueba no paramétrica de Spearman, para establecer relaciones entre variables estudiadas.
¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?	Evaluar si la implementación de un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Si se utiliza un Balanced ScoreCard incrementa la tasa de crecimiento de ingresos en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.		
			Dimensiones	
¿En qué medida el uso de un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II en Ate, 2020?	Evaluar si la implementación de un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Si se utiliza un Balanced ScoreCard mejora la gestión del conocimiento en la atención y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.	Tiempo Costo Rendimiento	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN					
	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
V1: BALANCE SCORECARD	Joan Manel Berenguer (2013), el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta o metodología de gestión que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados. Dimensiones (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).	La variable "Balanced ScoreCard" se analiza y evalúa a partir de sus dimensiones y se mide a través de un cuestionario que contiene 15 ítems, donde se ha tomado en cuenta los indicadores de cada dimensión en la realización del mismo.	Perspectiva Financiera Son importantes para enfocar las demás perspectivas a un sólo horizonte, siendo esta perspectiva la última en cumplirse (por ello se plantea a largo plazo) pero la primera en plantearse.	I1: Tasa de crecimiento de los ingresos.	1
			Perspectiva Cliente El cliente fija objetivos enfocados a la satisfacción de clientes, identifica las características del mercado al cual se dirige y plantea ofrecer sus productos o servicios de manera alineada a las preferencias de los clientes.	I1: Servicio al cliente y satisfacción.. I2: Reconocimiento de marca.	2 3
			Perspectiva de los Procesos Internos Se desarrolla a partir de las exigencias de las perspectivas financieras y la del cliente, ya que de esta manera se identificará de forma más clara y precisa los procesos que se deben de mejorar o desarrollar en la parte operativa de la empresa.	I1: Mejoras en los procesos. I2: Aumentar la utilización de la capacidad instalada.	4 5
			Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Es fundamental para el desarrollo de las demás perspectivas y por ende la primera en aplicarse. Mientras que en las demás perspectivas se desarrolla objetivos que identifica los puntos en que la organización debe enfocarse para ser excelente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	I1: Gestión del conocimiento.	6
V2: CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Hoffman & Bateson, (2011), la mejor manera de empezar un análisis sobre la calidad en el servicio es intentar distinguir primero la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente (Hoffman & Bateson, 2011). Tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicio para que estos se distingan de sus competidores. El primero es "la calidad la define el cliente, no el proveedor – vendedor".	Son factores claves de éxito y están clasificados en: evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía (Riveros, 2007).	Evidencias físicas Es lo que el cliente percibe como tangibles del servicio, tiene que ver con: -Instalaciones físicas. -Apariencia del personal que atiende. -Equipos utilizados para prestar el servicio. -Documentos y demás elementos de apoyo al servicio	I1: Generar ahorro de costos y eficiencia. I2: Mejorar el margen de rentabilidad.	7 8 9
			Fiabilidad Es importante brindar el servicio en forma correcta desde el principio; quiere decir la habilidad de prestar servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con lo siguiente: -Mantener la promesa del servicio. -Hacer las cosas bien desde el principio. -El servicio se presta en el tiempo especificado.	I1: Mantener la promesa del servicio. I2: Hacer las cosas bien desde el principio.	10 11 12
			Capacidad de respuesta Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.	I1: Los Empleados están dispuestos ayudar. I2: Seguimiento de clientes potenciales.	13 14
			Empatía Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. Se manifiestan en las siguientes características: -Compromiso con el cliente. -Cortesía. -Trato al cliente con respeto y consideración. -Interés y voluntad para resolver problemas.	I1: -Compromiso con el cliente. I2: Trato al cliente con respeto y consideración.	15 16

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Instrumento

ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAS DE LA OFICINA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II

Instrucciones:

El presente instrumento tiene por finalidad recabar información importante para el estudio del **IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE CLIENTES EN LA OFICINA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II EN ATE, 2020.**

Al respecto se le solicita a usted, que con relación a las preguntas que a continuación se le presentan, se sirva responder en términos claros, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene llevando a cabo. Esta técnica es anónima se le agradecerá su participación.

1.- ¿Con la implementación de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ha facilitado la atención de los clientes potenciales?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

2.- ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) realiza seguimiento a los clientes potenciales interesados?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

3.- ¿El uso de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard) ofrecerá información adecuada de las carreras en tiempo real?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

En poca medida ()

12.- ¿Existen Problemas al buscar información en la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

13.- ¿Te sientes seguro con las reservas realizadas con la Herramienta BSC (Balanced Scorecard)?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

14.- ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) logra hacer Inscripciones sin problemas?

En gran medida ()

En mediana medida ()

En poca medida ()

15.- ¿La Herramienta BSC (Balanced Scorecard) tiene conocimientos suficientes para responder a tus preguntas?

Sí () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4: Validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a):
Dr. Vásquez Espinoza Juan Manuel

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Aprovecho la oportunidad para saludarle y manifestarle que, teniendo en cuenta su reconocido prestigio en la docencia e investigación, he considerado pertinente solicitarle su colaboración en la validación del instrumento de obtención de datos que utilizaré en la investigación denominada: “ **IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SEGUIMIENTO DE CLIENTES EN LA OFICINA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II ATE 2020**”.

Para cumplir con lo solicitado, le adjunto a la presente la siguiente documentación:

- a) Problemas e hipótesis de investigación.
- b) Instrumento de obtención de datos
- c) Matriz de validación de los instrumentos de obtención de datos

La solicitud consiste en evaluar cada uno de los ítems del instrumento de medición e indicar si es adecuado o no. En este segundo caso, le agradecería nos sugiera como debe mejorarse.

Agradeciéndole de manera anticipada por su colaboración, me despido de usted,
Atentamente,



César Hernán Patricio Peralta
DNI: 41578525

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Dr. Vasquez Espinoza Juan Manuel
- 1.2. Grado Académico: Doctor.
- 1.3. Profesión: Administrador
- 1.4. Institución donde labora: Telesup
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento: Encuesta
- 1.7. Autor del instrumento: Bch. César Hernán Patricio Peralta.
- 1.8. Programa de postgrado: Maestría En Ingeniería De Sistemas Con Mención En Tecnologías De La Información Y Telemática

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	MuyM alo	Mal o	Regu lar	Bue no	Muy Buen o
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en Valores observables, medibles			X		
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL				3	12	10
SUMATORIA TOTAL		25				


III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: ____25____

3.2. Opinión: FAVORABLE ____X____ DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Lima, 29 de Julio de 2020



Dr. Vasquez E. Juan M.

FIRMA DEL EXPERTO
Dr. Juan Manuel Vasquez Espinoza
DNI. 09301600
vasquezjuan@yahoo.com
@vasquezjuan6
Móvil 999652754
<https://orcid.org/0000-0002-1678-1361>

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Mg. Ortiz Cotrina Wilinton Chiliman
- 1.2. Grado Académico: Maestro.
- 1.3 Profesión: Ingeniero de Sistemas.
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada Juan Pablo II
- 1.5. Cargo que desempeña: Jefe de la Oficina de Servicios Académicos
- 1.6 Denominación del Instrumento: Encuesta
- 1.7. Autor del instrumento: Bch. César Hernán Patricio Peralta.
- 1.8 Programa de postgrado: Maestría En Ingeniería De Sistemas Con Mención En Tecnologías De La Información Y Telemática

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Mala	Mal o	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en Valores observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL				0	8	20
SUMATORIA TOTAL		28				

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: ____ 28 ____

3.2. Opinión: FAVORABLE ____ X ____ DEBE MEJORAR ____
NO FAVORABLE ____

3.3. Observaciones: _____

Lima, 03 de agosto de 2020



Mg. Ortiz Cotrina Wilinton Chiliman
Jefe Oficina de Servicios Académicos
 Universidad Privada Juan Pablo II

FIRMA DEL EXPERTO

Mg. Ortiz Cotrina Wilinton Chiliman

DNI. 80611476

wortiz@unijuanpablo.edu.pe

Móvil 949204876

https://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=9121

Anexo 5: Matriz de datos

Nro. De Encuesta	VARIABLE 1: BALANCE SCORECARD								VARIABLE 2: CALIDAD DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE						
	Dimensión 1: FINANCIERA		Dimensión 2: CLIENTE		Dimensión 3: PROCESOS INTERNOS		Dimensión 4: APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		Dimensión 1: EVIDENCIAS FÍSICAS		Dimensión 2: FIABILIDAD		Dimensión 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA		Dimensión 4: EMPATÍA
	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15
001	2	2	2	1	1	1	3	1	1	2	2	3	1	1	3
002	1	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	3	2	1	3
003	2	2	2	1	2	1	3	2	3	2	3	3	2	1	2
004	1	2	3	2	1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	2
005	2	2	2	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1	2	3
006	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	3
007	3	2	1	3	2	1	2	2	1	2	3	2	1	1	3
008	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	2
009	3	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2	1	1	1	3
010	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3
011	2	1	3	1	1	1	1	3	2	2	2	3	1	1	2
012	1	2	2	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	1	1
013	1	2	1	1	1	1	1	3	1	1	2	3	2	1	2
014	2	3	3	2	2	1	2	2	3	1	1	2	1	1	3
015	1	2	3	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	3
016	3	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2
017	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	1	2
018	2	2	1	2	1	1	3	2	1	3	2	3	3	1	1
019	1	2	2	2	2	3	2	1	2	1	3	1	3	2	1
020	2	2	2	1	1	1	1	3	1	1	2	3	1	1	2
021	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	3	3	1	2	1
022	2	1	1	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	1	3
023	2	2	1	2	1	3	1	3	3	1	2	2	1	2	3
024	2	1	3	3	1	1	2	3	2	3	3	3	1	3	3
025	2	1	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1
026	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	2	2	3
027	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1	3	1	3	3
028	1	2	1	1	1	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Propuesta de Valor

1. Descripción del problema

Actualmente, la calidad de servicio se ha convertido en un elemento diferenciador para las entidades estudiantiles; puesto que para los consumidores dicha calidad es un atributo importante que hace la diferencia en el actual mercado competitivo y es uno de los factores más importantes al momento de elegir la entidad que se encargará de gestionar sus estudios. Además, cabe resaltar, que el servicio y atención al cliente en la última década, ha ido evolucionando a pasos agigantados, todo ello gracias a nuevas tecnologías; esto implica, que con la llegada de la internet y el acercamiento a través de teléfonos móviles permitió que las redes sociales se convirtieran poco a poco en un importante canal de comunicación, en el que los clientes esperan encontrar información clara, precisa y con respuestas oportunas, lo cual ha marcado la evolución del servicio y atención que se ofrece al cliente en la actualidad (Aranda & Gacharna, 2017).

En este contexto, la clave para el logro de la calidad en el servicio, implica atender los procesos desde su conceptualización hasta su aseguramiento y garantía, logrando que realmente satisfagan a los usuarios, no solo en sus necesidades sino en sus deseos y expectativas que ellos tienen dentro del contexto de la eficacia, consiguiendo que los clientes no solamente sean leales a la organización sino también, comenten su satisfacción con las personas con las cuales se relacionan diariamente (Mejías, Valle, & Vega, 2016).

Sin embargo, a pesar de los diferentes avances tecnológicos y conocimientos que se han ido adquiriendo alrededor de las décadas transcurridas, es frecuente comprobar que en la planificación, dirección y control del proceso se evidencian fallas, lo cual provoca retrasos y largos tiempos de respuestas lo que, a su vez, implica deficiencia en la fluidez del proceso dentro de la empresa y todo ello es percibido por el cliente.

Finalmente se puede concluir que, la problemática es la mala gestión de atención al cliente y seguimiento de clientes en la oficina de admisión de la

Universidad Privada Juan Pablo II; siendo este proceso muy útil para ahorrar tiempo, espacio y anular las pérdidas de clientes.

2. **Objetivo general**

Implementar Balanced Score Card (BSC) para la mejora del Proceso de Atención al Cliente y seguimiento de Clientes en la Oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II.

3. **Objetivos específicos**

- Reducir costos y tiempo
- Optimizar el proceso de atención al cliente
- Obtener información de la situación actual de las atenciones en tiempo real

4. **Alcance de la mejora**

El presente proyecto alcanzará todas las actividades involucradas en el proceso de atención al cliente en la oficina de admisión. Además, gracias a la implementación de Balacend Score Card (BSC) en el proceso mencionado, se logrará que el área de atención al cliente esté conectada al Departamento Comercial, lo cual permitirá un control eficiente y eficaz del proceso de atención al cliente en tiempo real, lo que generará una automatización de todos los procesos interconectados a este, obteniendo como resultado el fácil acceso a toda la información crítica del negocio para la toma de decisiones desde cualquier parte.

5. **Análisis foda**

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Solidez y experiencia del gerente• Posicionamiento estratégico de mercado• Condición financiera saludable• Acceso al sector financiero• Nivel Académico y experiencia administrativo• Avanzado sistema de gestión y actualización de recursos de nuestras bibliotecas.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Entorno dinámico y complejo que obliga al cambio continuo (enseñanza virtual, afirmación de la economía del conocimiento, etc.).• Financiación basada en objetivos.• Incorporación y desarrollo de las tecnologías de la información en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
---	---

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos índices de movilidad docente y estudiantil • Producción intelectual e investigación limitada • Falta de cultura estratégica y de investigación. • Servicios prestados no orientados al entorno, con insuficiencia de planes formales de captación de alumnos y de marketing. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel académico de los estudiantes que egresan de los colegios nacionales y privadas. • Incertidumbre en la reglamentación sobre contratación, estabilización y promoción del profesorado. • Escaso reconocimiento del universitario por la sociedad. • Creciente competencia con otras Universidades, organizaciones y ciclos formativos de educación superior.
---	---

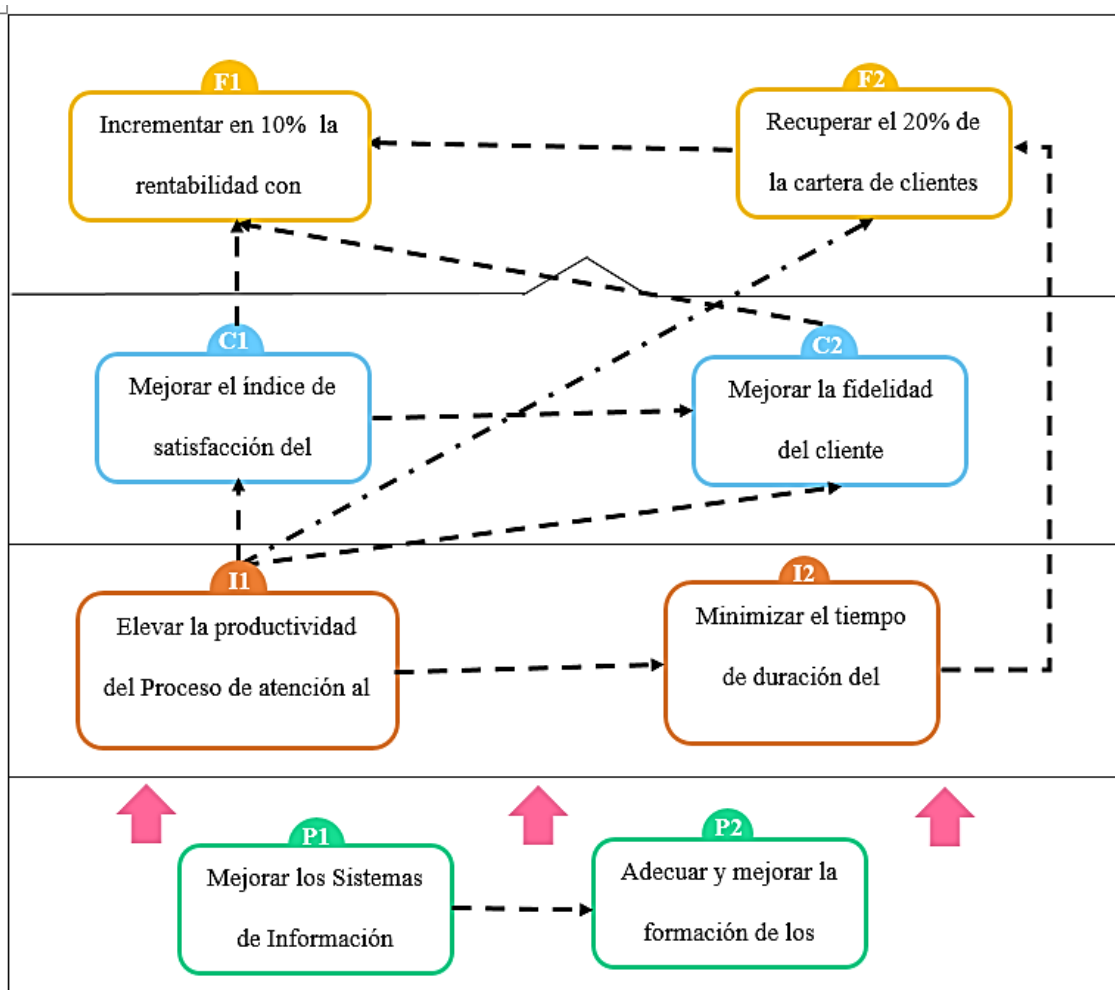
5. Cuadro de mando integral (BSC)

5.1. Formato KPI

Política:	Enviar reportes de las ventas mensuales, aprobados por el Área de Finanzas.				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Objetivo 1: Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior		Objetivo 2: Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.		
	Indicadores	1) Cantidad de facturación.		Indicadores	1) % de utilidad neta
		2) Nivel de ventas.			2) % de beneficio operativo.
		3) % de participación en el mercado			3) % utilidad operativa.
		4) % de margen rentabilidad neta			4) % recuperación de cartera
	Formula KPI's		Formula KPI's		
Fórmula cualitativa	Fórmula cuantitativa	Fórmula cualitativa	Fórmula cuantitativa		
$MUN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	$MUN = \frac{500}{1000} \times 100$	$RCO = \frac{\text{cartera cobrada}}{\text{documentos y cuentar por cobrar no relacionadas}} \times 100$	$RCO = \frac{1000}{100} \times 100$		
Política:	Realizar una encuesta virtual a todos los clientes de forma trimestral, para evaluar su grado de satisfacción con la empresa.				
PERSPECTIVA CLIENTE	Objetivo 1: Mejorar el índice de satisfacción del cliente		Objetivo 2: Mejorar la fidelidad del cliente		
	Indicadores	1) Nivel de satisfacción del cliente		Indicadores	1) Tasa de retención al cliente
		2) Tiempo del servicio			2) Tasa de rentabilidad por cliente
		3) Tiempo de vida del cliente			3) % del Indicador Net Promoter Score
		4) Ratios de servicio exitoso			4) Tiempo de vida del cliente
	Fórmula cualitativa		Fórmula cualitativa		
$NSC = \frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total de clientes}} \times 100$	$NSC = \frac{450}{500} \times 100$	$TRC = \frac{\text{clientes finales} - \text{nuevos clientes}}{\text{clientes iniciales}} \times 100$	$NSC = \frac{600 - 200}{400} \times 100$		

Política:	Entregar informes mensuales de la productividad del proceso, aprobados por el jefe de área.				
PERSPECTIVA INTERNA (Proceso)	Objetivo 1: Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente		Objetivo 2: Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente		
	Indicadores	1) Índice de Productividad del Proceso		Indicadores	1) Tiempo promedio real del proceso
		2) Índice de Rotación del Personal			2) Tiempo de ciclo del Proceso atención al cliente
		3) Ratio de Actividad			3) Eficiencia del Proceso atención al cliente
		4) Nivel de Competitividad			4) Índice de Stell Troguh
Fórmula cualitativa		Fórmula cuantitativa	Fórmula cualitativa		Fórmula cuantitativa
IPP= $\frac{\text{producción obtenida}}{\text{unidades de factor de trabajo empleadas}}$		IRP= $\frac{1000 \times 1}{(5 \times (10 \times 8) + 500 + (1000 \times 3))}$	TPRP= $\frac{\text{sumatoria de duraciones reales de los procesos}}{\text{número de procesos}}$		IRI= $\frac{3000}{1000}$
Política:	Realizar informes trimestrales de la productividad de los trabajadores, aprobados por el Área de RR.HH.				
PERSPECTIVA APRENDIZAJE (Talento Humano)	Objetivo 1: Mejorar los Sistemas de Información		Objetivo 2: Adecuar y mejorar la formación de los empleados		
	Indicadores	1) % nivel de comunicación		Indicadores	1) % de productividad
		2) % de satisfacción del personal			2) % nivel de compromiso
		3) % de productividad del personal			3) % nivel de competitividad
		4) % de desempeño laboral			4) % de participación en actividades de integración
Fórmula cualitativa		Fórmula cuantitativa	Fórmula cualitativa		Fórmula cuantitativa
PP= $\frac{\text{productos producidos}}{\text{recursos utilizados}} \times 100$		IA= $\frac{500}{200} \times 100$	PAI= $\frac{N^{\text{a}} \text{ de personas part. en las act. de int. del personal}}{N^{\text{a}} \text{ total de trabajadores}} \times 100$		PAI= $\frac{15}{20} \times 100$

5.2. Mapa Estratégico



Fuente: Mapa Estratégico de la oficina de admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II. *Elaboración propia.*

5.3. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivos	
	Título	Descripción
Financiera	F1. Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior	Generar un mayor incremento de las utilidades obtenidas por las inscripciones y matriculas de estudiantes para poder cumplir con los objetivos a largo plazo y mantenernos en el actual mercado competitivo.
	F2. Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja	Recuperar la cartera de clientes mediante el uso de estrategias de marketing y beneficios otorgados a los estudiantes.
Clientes	C1. Mejorar el índice de satisfacción del cliente	Generar servicio de excelente calidad que apoyen a nuestra cartera actual para adaptarnos a las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.
	C2. Mejorar la fidelidad del cliente	Capacitar constantemente a nuestro personal para entregar un mejor servicio de atención y optimizar los canales de atención para otorgar mayor calidad a nuestros clientes, de esta manera poder fidelizarlos.
Interna	I1. Elevar la productividad del Proceso atención al cliente	Realizar un escáner completo de la eficiencia del proceso. Identificar la aparición de cambios positivos o negativos en cuanto a la productividad, el grado de adecuación del reparto de las tareas y la necesidad de adquirir nuevos recursos materiales para optimizar el tiempo del proceso.
	I2. Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente	Rediseñar el Proceso de Atención al cliente, identificando cuellos de botella para tomar medidas a corto plazo y mejorando las políticas de la empresa. A su vez optimizar el tiempo de atención.
Personas	P1. Mejorar los Sistemas de Información	Evaluar si estos están alineados con los objetivos de los colaboradores para mejorar las relaciones y las condiciones de clima laboral. Asimismo, implementar nuevos sistemas de información alineados a los requerimientos de los procesos para facilitar el trabajo de los colaboradores y desarrollen sus actividades con eficiencia y eficacia.
	P2. Adecuar y mejorar la formación de los empleados	Capacitar y evaluar a los colaboradores en función a sus competencias y resultados a medida de contar con personas alineadas a los requerimientos de la empresa.

5.4. Matriz de correlación y viabilidad

Matriz de Correlación vs Viabilidad

OFICINA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II

Enunciado de Intención:

OBJ1. Mejorar el índice de satisfacción del cliente

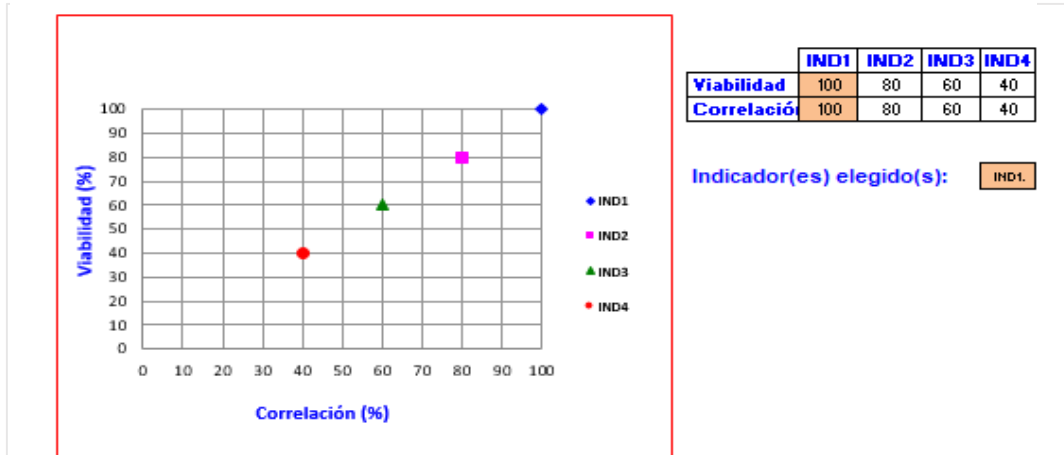
Indicadores candidatos:

IND1. Nivel de satisfacción del cliente

IND2. Tiempo del servicio

IND3. Tiempo de vida del cliente

IND4. Ratios de servicio exitoso



Fuente: Matriz de correlación y viabilidad de Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II (objetivo 1). Formato Excel.

Matriz de Correlación vs Viabilidad

OFICINA DE ADMISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA JUAN PABLO II

Enunciado de Intención:

OBJ2. Mejorar la fidelidad del cliente

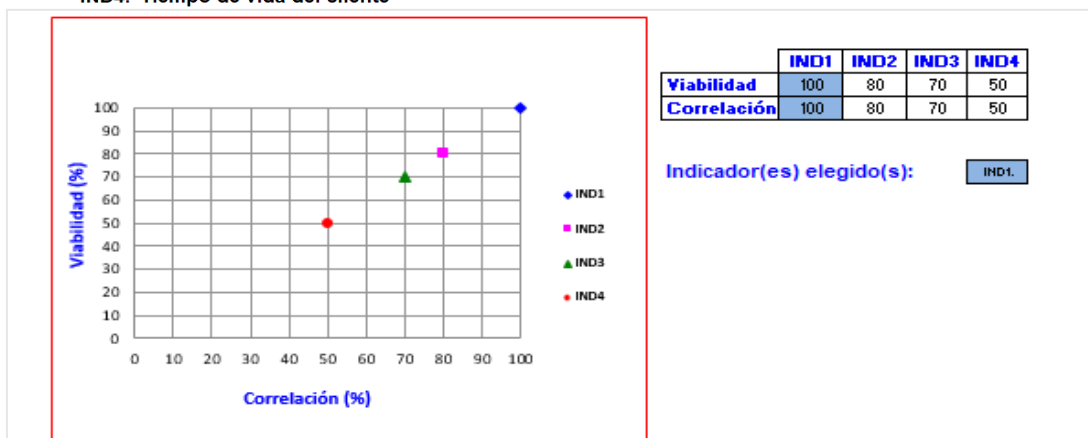
Indicadores candidatos:

IND1. Tasa de retención al cliente

IND2. Tiempo de rentabilidad por cliente

IND3. % del indicador Net Promoter Score

IND4. Tiempo de vida del cliente



Fuente: Matriz de correlación y viabilidad de Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II (objetivo 2). Formato Excel.

5.5. Formato Ficha Indicador

Ficha de Indicador Creciente:

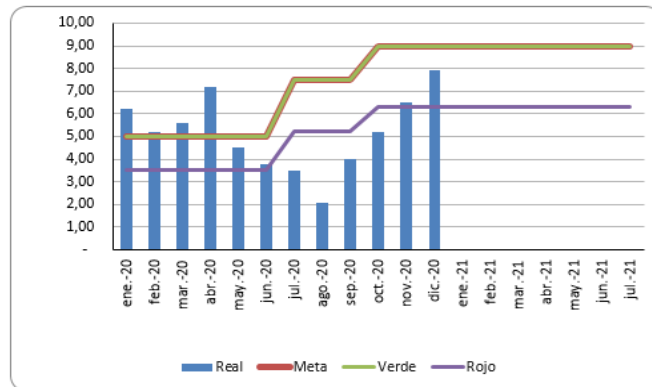
11. Nivel de satisfacción del cliente

Descripción:	Generar servicio de excelente calidad que apoyen a nuestra cartera actual para adaptarnos a las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.		
Responsable:	Jefe del Área	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Nivel de satisfacción del cliente = (clientes satisfechos / total de clientes) x 100		
Fuente / Procesamiento:	Informes mensuales de la opinión de los clientes con relación a los servicios brindados por la empresa.		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Último día de cada mes



Evaluación	mar-20
Real	5,6
Meta	5,0
Verde	5,0
Rojo	3,5

Evaluación	ene-20
Real	6,2
Meta	5,0
Verde	5,0
Rojo	3,5
3	=



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
ene-20	6.22	5,0	5,0	3,5
feb-20	5.17	5,0	5,0	3,5
mar-20	5.60	5,0	5,0	3,5
abr-20	7.20	5,0	5,0	3,5
may-20	4.50	5,0	5,0	3,5
jun-20	3.80	5,0	5,0	3,5
jul-20	3.50	7,5	7,5	5,3
ago-20	2.10	7,5	7,5	5,3
sep-20	4.00	7,5	7,5	5,3
oct-20	5.20	9,0	9,0	6,3
nov-20	6.50	9,0	9,0	6,3
dic-20	7.90	9,0	9,0	6,3
ene-21		9,0	9,0	6,3
feb-21		9,0	9,0	6,3
mar-21		9,0	9,0	6,3
abr-21		9,0	9,0	6,3
may-21		9,0	9,0	6,3
jun-21		9,0	9,0	6,3
jul-21		9,0	9,0	6,3

Fuente: Ficha de Indicador Creciente de Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II (objetivo 1). Formato Excel.

Ficha de Indicador Creciente:

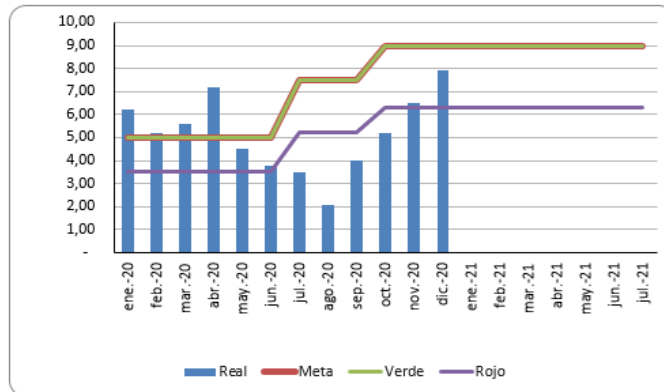
12. Tasa de retención al cliente

Descripción:	Capacitar constantemente a nuestro personal para entregar un mejor servicio de atención y optimizar los canales de atención para otorgar mayor calidad a nuestros clientes, de esta manera poder fidelizarlos.		
Responsable:	Jefe de Área	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Tasa de retención al cliente = (Clientes finales - nuevos clientes) / Clientes iniciales x 100		
Fuente / Procesamiento:	Informes de cartera de clientes.		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Último día de cada mes



Evaluación	mar-20
Real	5,6
Meta	5,0
Verde	5,0
Rojo	3,5

Evaluación	ene-20
Real	6,2
Meta	5,0
Verde	5,0
Rojo	3,5
3	=



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
ene-20	6,22	5,0	5,0	3,5
feb-20	5,17	5,0	5,0	3,5
mar-20	5,60	5,0	5,0	3,5
abr-20	7,20	5,0	5,0	3,5
may-20	4,50	5,0	5,0	3,5
jun-20	3,80	5,0	5,0	3,5
jul-20	3,50	7,5	7,5	5,3
ago-20	2,10	7,5	7,5	5,3
sep-20	4,00	7,5	7,5	5,3
oct-20	5,20	9,0	9,0	6,3
nov-20	6,50	9,0	9,0	6,3
dic-20	7,90	9,0	9,0	6,3
ene-21		9,0	9,0	6,3
feb-21		9,0	9,0	6,3
mar-21		9,0	9,0	6,3
abr-21		9,0	9,0	6,3
may-21		9,0	9,0	6,3
jun-21		9,0	9,0	6,3
jul-21		9,0	9,0	6,3

Fuente: Ficha de Indicador Creciente de Oficina de Admisión de la Universidad Privada Juan Pablo II (objetivo 2). Formato Excel.

5.6. Matriz de relevância

Matriz de Relevancia de Objetivos del Área vs. Jerarquía Organizativa												
Gerencia:		Comercial										
N°	Niv.	Cod.	Puestos	Objetivos Estratégicos del Nivel 3								
				Financiera		Clientes		Interna		Aprendizaje		
				F1. Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior	F2. Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja	C1. Mejorar el índice de satisfacción del estudiante	C2. Mejorar la fidelidad del cliente	I1. Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente	I2. Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente	P1. Mejorar los Sistemas de Información	P2. Adecuar y mejorar la formación de los empleados	
1	2	GTE	Gerente Comercial	20%	20%	15%	15%	10%	10%	5%	5%	100%
2	3	JV	Jefe de Ventas	25%	5%	30%	20%				20%	100%
3	3	JA	Jefe de Atención al cliente			35%	35%			15%	15%	100%
4	3	JA	Jefe de Administración	20%	30%					20%	30%	100%
5	3	JCC	Jefe de Control y Calidad			15%	15%	30%	30%		10%	100%

6	3	JC	Jefe de Contabilidad	25%	45%					15%	15%	100%
7	4	AC	Asistente de Capacitación					25%	25%	10%	40%	100%

5.7. Tablero de Gestión

Tablero de Gestión: Nivel de satisfacción al cliente		
Puesto	Del	Al
Personal de oficina de admisión	6/1/2020	6/30/2020

Plaza
Jefe del Área

Elementos del Índice	Cálculo del Índice
----------------------	--------------------

1. Evaluación Cualitativa			Meta		Periodo Anterior	Periodo Actual	Variación		Nivel de Cumplimiento	
Descripción	%	Deseado	Mínimo	Preliminar			Acotado			
Comunicación	10%	9.5	7.5	10.0	6.0	-4.0	6	-75%	0%	
Motivación	10%	9.0	7.0	7.5	6.0	-1.5	6	-50%	0%	
Liderazgo	10%	9.5	7.0	10.0	7.0	-3.0	6	0%	0%	
Colaboración	10%	9.0	7.0	8.5	6.0	-2.5	6	-50%	0%	
Total, Indicadores Individuales - Cualitativos	40%								0.0%	

2. Evaluación Cuantitativa			Meta		Periodo Anterior	Periodo Actual	Variación		Nivel de Cumplimiento	
Descripción	Unid.	%	Deseado	Mínimo			Preliminar	Acotado		
Tiempo de duración de atención	%	10%	95	85	100.0	90.0	-10.0	6	50%	50%
Tiempo de clasificación de solicitudes	%	10%	40	30	25.0	30.0	5.0	5	0%	0%
Índice de productividad	%	15%	50	35	40.0	45.0	5.0	5	67%	67%
Nivel de desempeño	%	10%	85	70	75.0	60.0	-15.0	6	-67%	0%
Nivel de competitividad	%	15%	95	85	80.0	94.0	14.0	7	90%	90%
Total, Indicadores Individuales - Cuantitativos		60%								28.5%

Total, Indicadores Individuales	100.0%	Índice de Productividad del Proceso	28.5%
--	---------------	--	--------------

Tablero de Gestión: Tasa de retención al cliente		
Puesto	Del	Al
Jefe de Atención al cliente	6/1/2020	6/30/2020
Plaza		
Jefe del área		

Elementos del Índice	Cálculo del Índice
-----------------------------	---------------------------

1. Evaluación Cualitativa			Meta		Periodo Anterior	Periodo Actual	Variación		Nivel de Cumplimiento	
Descripción	%		Deseado	Mínimo			Preliminar	Acotado		
Comunicación	10%		9.5	7.5	7.0	8.0	1.0	5	25%	25%
Motivación	10%		9.0	7.0	8.5	9.0	0.5	5	100%	100%
Liderazgo	10%		9.5	7.0	7.5	6.0	-1.5	6	-40%	0%
Colaboración	10%		9.0	7.0	8.5	7.0	-1.5	6	0%	0%
Total, Indicadores Individuales - Cualitativos	40%									12.5%

2. Evaluación Cuantitativa			Meta		Periodo Anterior	Periodo Actual	Variación		Nivel de Cumplimiento	
Descripción	Unid.	%	Deseado	Mínimo			Preliminar	Acotado		
Tiempo de duración del proceso	%	10%	95	85	70.0	90.0	20.0	5	50%	50%
Tiempo de solución de problemas	%	10%	40	30	25.0	30.0	5.0	5	0%	0%
Eficiencia en sus actividades del proceso	%	15%	50	35	40.0	45.0	5.0	5	67%	67%
Nivel de desempeño	%	10%	85	70	75.0	65.0	-10.0	6	-33%	0%

Nivel de competitividad	%	15%	95	85	80.0	94.0	14.0	7	90%	90%
Total, Indicadores Individuales - Cuantitativos		60%								28.5%

Total, Indicadores Individuales	100.0%	Índice de Rotación de Inventarios								41.0%
---------------------------------	--------	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-------

5.8. Tablero de Control (CMI)

- *Objetivos*

Objetivos	Responsable	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior.	Jefe de atención al cliente	53,33 %	60%	68,33 %	76,67 %	86,67 %
Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.	Gerente Comercial	10,00 %	15,00 %	20%	25%	30%
Mejorar el índice de satisfacción del cliente.	Personal de atención al cliente	65%	72,50 %	80%	90%	100%
Mejorar la fidelidad del cliente.	Personal de atención al cliente	53,33 %	60%	70%	80%	93,33 %
Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente.	Jefe de atención al cliente	57,50 %	63,75 %	68,75 %	72,50 %	77,50 %
Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente.	Jefe de atención al cliente	60%	70%	80%	90%	100%
Mejorar los Sistemas de Información.	Gerente Comercial	70%	75%	85%	90%	100%
Adecuar y mejorar la formación de los empleados.	Gerente de RR.HH.	78,75 %	83,75 %	88,75 %	93,75 %	100%

- *Perspectivas*

Perspectiva	Objetivos	METAS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera	Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior.	53,33%	60%	68,33%	76,67%	86,67%
	Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.	10,00%	15,00%	20%	25%	30%
Clientes	Mejorar el índice de satisfacción del cliente.	65%	72,5%	80%	90%	100%
	Mejorar la fidelidad del cliente.	53,33%	60%	70%	80%	93,33%
Procesos	Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente.	57,5%	63,8%	68,8%	72,5%	77,5%
	Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente.	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
Aprendizaje	Mejorar los Sistemas de Información.	70%	75%	85%	90%	100%
	Adecuar y mejorar la formación de los empleados.	79%	84%	89%	94%	100%

- Cuadro de Indicadores

				Metas					Estrategias/ Programas	Presupuesto s
Objetivos estratégicos	Indicadores	Medio de Verificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Financieros	Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior.	Cantidad de facturación	Reportes de facturación	1000	2000	3000	4000	5000	Generar un mayor incremento de las utilidades obtenidas por las ventas del servicio para poder cumplir con los objetivos a largo plazo y mantenerse en el actual mercado competitivo.	\$50,00
		Nivel de ventas	Reportes de ventas	60%	70%	80%	90%	100%		
		% de participación en el mercado	Reportes de participación en el mercado	55%	60%	65%	70%	80%		
		% de margen de rentabilidad neta	Reportes de Estados Financieros	45%	50%	60%	70%	80%		
	Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.	% de utilidad neta	Reportes de Costos de Producción	45%	40%	35%	30%	20%		\$50,00
		% de beneficio operativo	Reportes de Estados Financieros	55%	60%	65%	70%	80%		
		% utilidad operativos	Reportes de Estados Financieros	10%	15%	20%	25%	30%		
	% recuperación de cartera	Reportes de Estados Financieros	55%	60%	65%	70%	80%			
Clientes	Mejorar el índice de satisfacción del cliente.	Nivel de satisfacción del cliente	Reportes de encuestas	65%	70%	80%	90%	100%	Generar servicio de excelente calidad que apoyen a nuestra cartera actual para adaptarnos a las necesidades del cliente y lograr su satisfacción.	\$100,00
		Tiempos del servicio	Reportes de tiempos de salidas de entregas	3:30:00	3:00:00	2:30:00	2:00:00	1:00:00		
		Tiempo de vida del cliente	Reportes del tiempo de vida del cliente	100d	150d	200d	250d	365d		
		Ratios de servicio exitosos	Reportes de entregas exitosas	65%	75%	80%	90%	100%		
	Mejorar la fidelidad del cliente.	Tasa de retención al cliente	Reportes de retención al cliente	65%	70%	80%	90%	100%		\$100,00
		Tasa de rentabilidad por cliente	Reportes de ventas por cliente	40%	50%	60%	70%	80%		
		% del indicador Net Promoter Score	Reportes de ventas	55%	60%	70%	80%	100%		
	Tiempo de vida del cliente	Reportes del tiempo de vida del cliente	100d	150d	200d	250d	365d			
Procesos	Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente.	Índice de productividad del proceso	Reportes de productividad del proceso	65%	75%	85%	90%	100%	Realizar un escáner completo de la eficiencia del proceso. Identificar la aparición de cambios positivos o	\$50,00
		Índice de rotación del personal	Reportes de rotación del personal	35%	30%	25%	20%	10%		
		Ratio de actividad	Reportes de actividades	65%	75%	80%	90%	100%		
		Nivel de competitividad	Reportes del nivel de competitividad	65%	75%	85%	90%	100%		
		Tiempo promedio real del proceso	Reportes de rotación del proceso	60%	70%	80%	90%	100%		\$50,00

	Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente.	Tiempo de ciclo del proceso de atención al cliente	Reportes de tiempo de ciclo del proceso	144:00:00	120:00:00	96:00:00	72:00:00	24:00:00	negativos en cuanto a la productividad, el grado de adecuación del reparto de las tareas y la necesidad de adquirir nuevos recursos materiales para optimizar el tiempo del proceso.	
		Eficiencia del proceso de atención al cliente	Reportes de eficiencia del proceso	60%	70%	80%	90%	100%		
		Índice de Stell Trough	Reportes del proceso de atención al cliente	60%	70%	80%	90%	100%		
Aprendizaje	Mejorar los Sistemas de Información.	% nivel de comunicación	Reportes del nivel de comunicación	70%	75%	85%	90%	100%	Capacitar constantemente e a nuestro personal para entregar un mejor servicio de atención y optimizar los canales de distribución para otorgar mayor calidad a nuestros clientes, de esta manera poder fidelizarlos con la marca.	\$300,00
		% de satisfacción del personal	Reportes de encuestas	70%	75%	85%	90%	100%		
		% de productividad del personal	Reportes de productividad del personal	70%	75%	85%	90%	100%		
		% de desempeño laboral	Reportes de desempeño laboral	70%	75%	85%	90%	100%		
	Adecuar y mejorar la formación de los empleados.	% de productividad del personal	Reportes de productividad del personal	80%	85%	90%	95%	100%		\$250,00
		% de compromiso	Reportes de encuestas	80%	85%	90%	95%	100%		
		% de competitividad	Reportes de competitividad	80%	85%	90%	95%	100%		
		% de participación en actividades de integración	Reportes de participación	75%	80%	85%	90%	100%		

- Resumen de Iniciativas

Perspectiva	Objetivo estratégico	Responsable	Fecha Límite	Programa/Iniciativa															
				Promociones	Campañas publicitarias	Capacitaciones	Bonificaciones para el personal	Modelamiento del proceso	Implementar nuevos canales de información	Compra de materiales tecnológicos	Automatización del proceso	Programas de recreación	Reducir gastos innecesarios	Rediseñar la página web	Contratar servicio de atención online				
Financiera	Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior.	Jefe de Atención al cliente	Fin de mes	x	x													x	x
	Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.	Gerente Comercial	Fin de mes					x										x	
Clientes	Mejorar el índice de satisfacción del cliente.	Personal de Atención al cliente	Fin de mes															x	x
	Mejorar la fidelidad del cliente.	Personal de Atención al cliente	Fin de mes	x	x													x	x
Procesos Internos	<i>Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente.</i>	Jefe de Atención al cliente	Fin de mes			x		x	x	x									
	<i>Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente.</i>	Jefe de Atención al cliente	Fin de mes					x	x	x									
Aprendizaje y Desarrollo	Mejorar los Sistemas de Información.	Gerente Comercial	Fin de mes						x	x									
	Adecuar y mejorar la formación de los empleados.	Gerente de RR.HH.	Fin de mes			x	x										x		

- Reporte de Progreso

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Trimestre												Valor Final	Valor esperado
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Financieros	Incrementar en 10% la rentabilidad con respecto al año anterior.	Cantidad de facturación	1000	1000	1000	2000	2000	2000	3000	3000	4000	4000	5000	5000	5000	6000
		Nivel de ventas	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55%	60%	100%
		% de participación en el mercado	35%	35%	35%	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	80%
		% de margen de utilidad neta	25%	25%	25%	30%	30%	30%	35%	35%	35%	40%	40%	40%	45%	80%
	Reducir los Recuperar el 20% de la cartera de clientes para efectos del flujo de caja.	% de utilidad neta	40%	40%	40%	35%	35%	35%	30%	30%	30%	25%	25%	25%	25%	20%
		% de beneficio operativo	25%	25%	25%	30%	30%	30%	35%	35%	35%	40%	40%	40%	55%	80%
		%utilidad operativa	10%	10%	10%	15%	15%	15%	15%	20%	20%	20%	25%	25%	25%	30%
		%recuperación de cartera	25%	25%	25%	30%	30%	30%	35%	35%	35%	40%	45%	45%	55%	80%
Clientes	Mejorar el índice de satisfacción del cliente.	Nivel de satisfacción del cliente	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55%	65%	100%
		Tiempos del servicio	12:00:00	12:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	10:00:00	8:00:00	8:00:00	8:00:00	4:00:00	4:00:00	4:00:00	3:30:00	1:00:00
		Tiempo de vida del cliente	40d	40d	45d	50d	55d	60d	65d	70d	75d	85d	90d	95d	100d	365d
		Ratios de servicio exitoso	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	65%	100%
	Mejorar la fidelidad del cliente.	Tasa de retención al cliente	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	65%	100%
		Tasa de rentabilidad por cliente	25%	25%	25%	30%	30%	30%	35%	35%	35%	40%	40%	40,00%	40%	80%
		% del indicador Net Promoter Score	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	55%	100%
		Tiempo de vida del cliente	40d	40d	45d	50d	55d	60d	65d	70d	75d	85d	90d	95d	100d	365d
Procesos Internos	Elevar la productividad del Proceso de atención al cliente.	Índice de productividad del proceso	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	65%	100%
		Índice de rotación del personal	50%	50%	50%	45%	45%	45%	40%	40%	40%	35%	35%	35,00%	35%	10%

		<i>Ratio de actividad</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	65%	100%
		<i>Nivel de competitividad</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	65%	100%
	<i>Minimizar el tiempo de duración del proceso de atención al cliente.</i>	<i>Tiempo promedio real del proceso</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	55,00%	60%	100%
		<i>Tiempo de ciclo del proceso de atención al cliente</i>	192:00:00	192:00:00	180:00:00	180:00:00	180:00:00	168:00:00	168:00:00	168:00:00	156:00:00	156:00:00	156:00:00	144:00:00	144:00:00	24:00:00
		<i>Eficiencia del proceso de atención al cliente</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	60%	60%	100%
		<i>Índice de Stell Trough</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	55%	55%	60%	60%	100%
Aprendizaje y desarrollo	<i>Mejorar los Sistemas de Información.</i>	<i>% nivel de comunicación</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	100%
		<i>% de satisfacción del personal</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	100%
		<i>% de productividad del personal</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	100%
		<i>% de desempeño laboral</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	70%	100%
	<i>Adecuar y mejorar la formación de los empleados.</i>	<i>% de productividad del personal</i>	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	75%	75%	80%	80%	100%
		<i>% de compromiso</i>	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	75%	75%	80%	80%	100%
		<i>% de competitividad</i>	50%	50%	50%	60%	60%	60%	70%	70%	70%	75%	75%	80%	80%	100%
		<i>% de participación en actividades de integración</i>	40%	40%	40%	45%	45%	45%	50%	50%	50%	65%	65%	65%	75%	100%

5.9. Informes estadísticos del Software BSC Designer

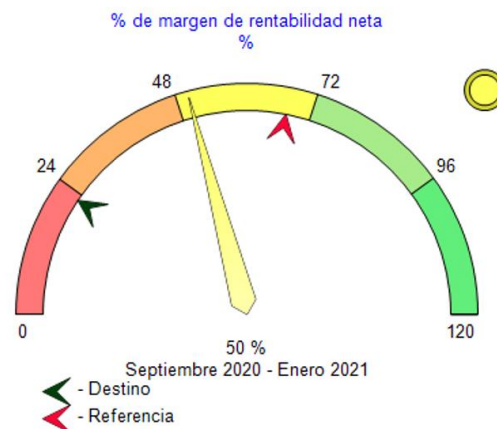
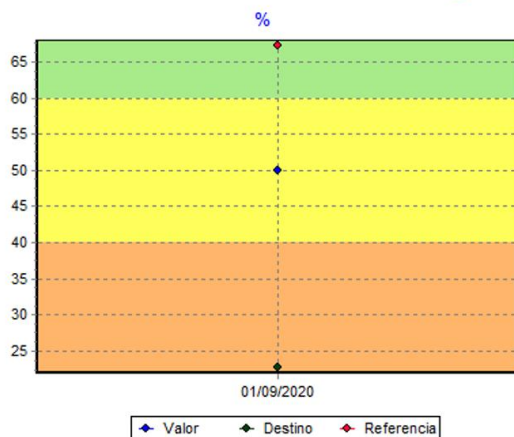
Finanzas

Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
53,33 %	53,33 %	53,33 %	0,00 %	53,33 %	53,33 %	60,00 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
67,50 %	67,50 %	57,50 %	-10,00 %	57,50 %	67,50 %	74,69 %
Referencia : 18,33 %			Destino : 69,17 %			
Peso : 1			Original : Balanced Scorecard			

% de margen de rentabilidad neta

Nombre : % de margen de rentabilidad neta						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
50 %	50 %	50 %	0	50 %	50 %	56,25 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
41,67 %	41,67 %	41,67 %	0,00 %	41,67 %	41,67 %	46,88 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
60,00 %	60,00 %	40,00 %	-20,00 %	40,00 %	60,00 %	65,00 %
Referencia : 20 %			Destino : 70 %			
Peso : 1			Original : Finanzas			
Medida : %		Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize		
Objetivo de negocio : Perspectiva Financiera						

% de margen de rentabilidad neta

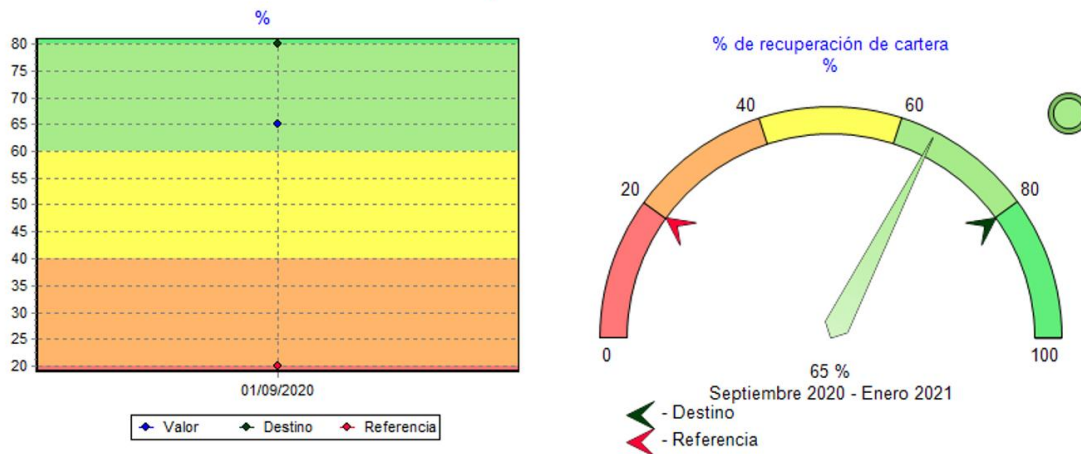


El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de margen de rentabilidad neta en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 50% de rentabilidad neta, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 41.67%, de igual manera para la meta.

% de recuperación de cartera

Nombre : % de recuperación de cartera						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 65 %	65 %	65 %	0	65 %	65 %	65 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
○ 65,00 %	65,00 %	65,00 %	0,00 %	65,00 %	65,00 %	65,00 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
○ 75,00 %	75,00 %	75,00 %	0,00 %	75,00 %	75,00 %	75,00 %
Referencia : 20 %			Destino : 80 %			
Peso : 1			Original : Finanzas			
Medida : %	Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize			
Objetivo de negocio : Perspectiva Financiera						

% de recuperación de cartera



El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de recuperación de cartera en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 65% de recuperación de cartera, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 65%, de igual manera para la meta.

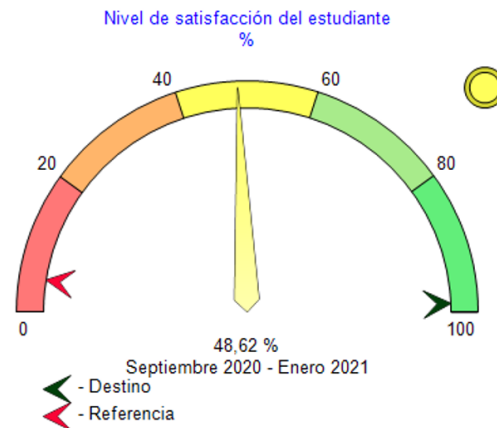
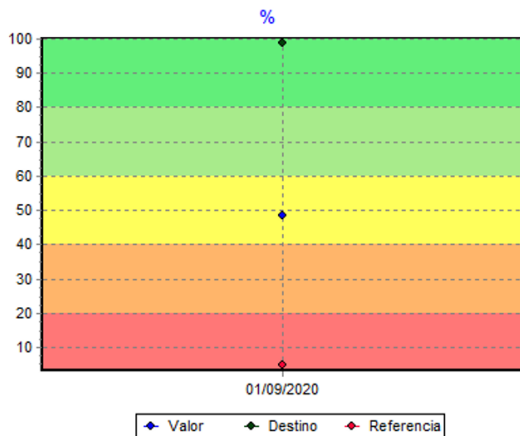
Cientes

Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
27,00 %	27,00 %	40,00 %	13,00 %	27,00 %	40,00 %	32,00 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
28,57 %	28,57 %	38,68 %	10,11 %	28,57 %	38,68 %	33,41 %
Referencia : 10 %			Destino : 70 %			
Peso : 1			Original : Balanced Scorecard			

Nivel de satisfacción del estudiante

Nombre : Nivel de satisfacción del estudiante						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
24 %	24 %	50 %	26	24 %	50 %	30,25 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
24,00 %	24,00 %	50,00 %	26,00 %	24,00 %	50,00 %	30,25 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
27,14 %	27,14 %	47,37 %	20,23 %	27,14 %	47,37 %	33,06 %
Referencia : 5 %			Destino : 75 %			
Peso : 1			Original : Cientes			
Medida : %	Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize			
Objetivo de negocio : Perspectiva Cliente						

Nivel de satisfacción del estudiante

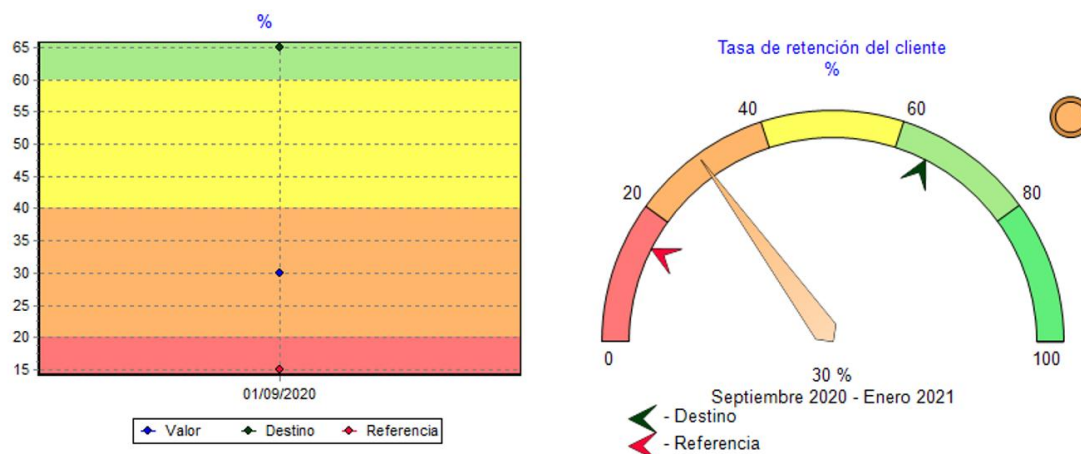


El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de recuperación de cartera en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 24% de nivel satisfacción del estudiante, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 24%, de igual manera para la meta.

Tasa de retención del cliente

Nombre : Tasa de retención del cliente						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 30 %	30 %	30 %	0	30 %	30 %	30 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
○ 30,00 %	30,00 %	30,00 %	0,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
○ 30,00 %	30,00 %	30,00 %	0,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %
Referencia : 15 %			Destino : 65 %			
Peso : 1			Original : Clientes			
Medida : %		Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize		
Objetivo de negocio : Perspectiva Cliente						

Tasa de retención del cliente



El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de retención del cliente en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 30% de retención del cliente, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 24%, de igual manera para la meta.

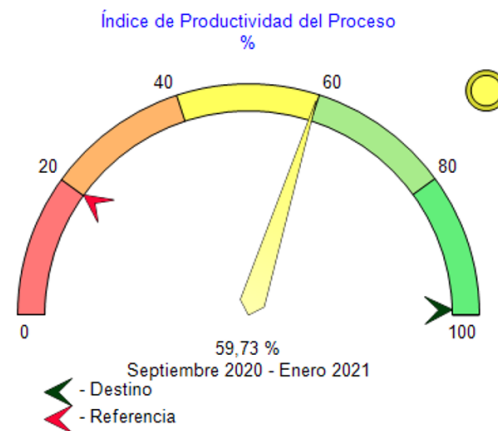
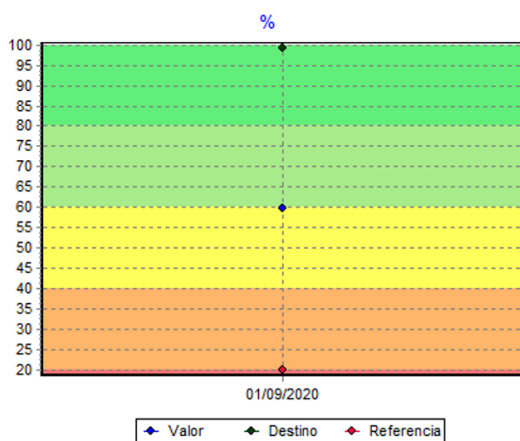
Proceso de negocio interno

Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
68,04 %	68,04 %	63,33 %	-4,71 %	63,33 %	68,04 %	75,96 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
53,85 %	53,85 %	50,00 %	-3,85 %	50,00 %	53,85 %	60,10 %
Referencia : 41,08 %			Destino : 91,15 %			
Peso : 1			Original : Balanced Scorecard			

Índice de Productividad del Proceso

Nombre : Índice de Productividad del Proceso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
55 %	55 %	60 %	5	55 %	60 %	62,5 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
55,00 %	55,00 %	60,00 %	5,00 %	55,00 %	60,00 %	62,50 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
53,85 %	53,85 %	50,00 %	-3,85 %	50,00 %	53,85 %	60,10 %
Referencia : 20 %			Destino : 85 %			
Peso : 1			Original : Proceso de negocio interno			
Medida : %		Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize		
Objetivo de negocio : Perspectiva Interna						

Índice de Productividad del Proceso

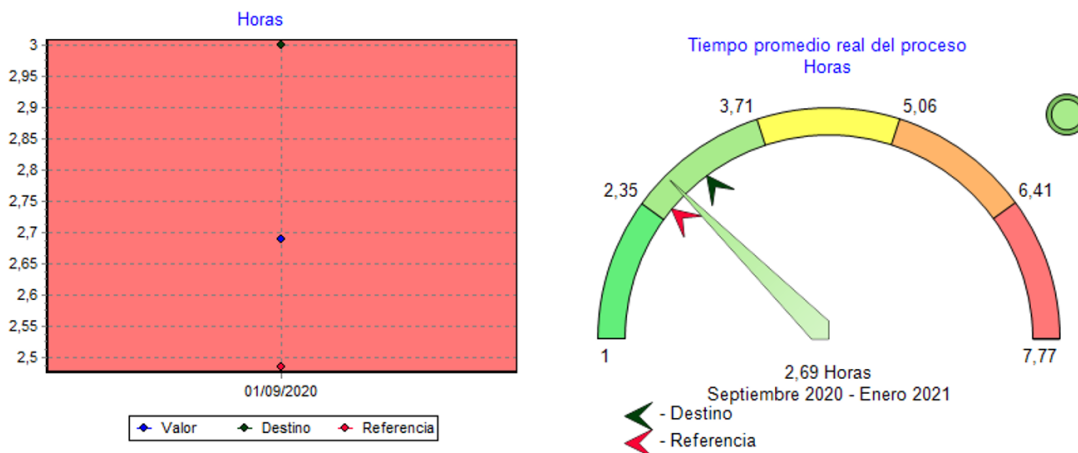


El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de índice de productividad del proceso en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 55% de productividad del proceso, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 55%, de igual manera para la meta.

Tiempo promedio real del proceso

Nombre : Tiempo promedio real del proceso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 15 Horas	15 Horas	2 Horas	-13	2 Horas	15 Horas	15,25 Horas
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
● 81,08 %	81,08 %	66,67 %	-14,41 %	66,67 %	81,08 %	89,41 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
● 53,85 %	53,85 %	50,00 %	-3,85 %	50,00 %	53,85 %	60,10 %
Referencia : 29 Horas			Destino : 3 Horas			
Peso : 1			Original : Proceso de negocio interno			
Medida : Horas		Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Minimize		
Objetivo de negocio : Perspectiva Interna						

Tiempo promedio real del proceso



El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de tiempo promedio real del proceso en horas, para lo cual la situación inicial el valor llego al 15 horas de tiempo promedio del proceso, de igual manera para la meta. En referencia, al

desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llegó al 81.08%, de igual manera para la meta.

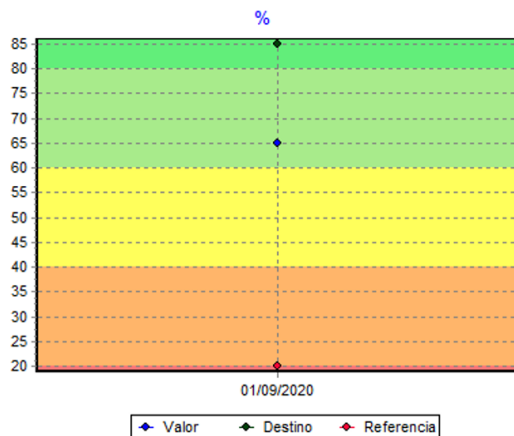
Formación y crecimiento

Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
58,50 %	58,50 %	59,00 %	0,50 %	58,50 %	59,00 %	65,88 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
48,85 %	48,85 %	49,62 %	0,77 %	48,85 %	49,62 %	55,05 %
Referencia : 27,5 %			Destino : 90 %			
Peso : 1			Original : Balanced Scorecard			

% de productividad del personal

Nombre : % de productividad del personal						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
64 %	64 %	65 %	1	64 %	65 %	72,13 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
64,00 %	64,00 %	65,00 %	1,00 %	64,00 %	65,00 %	72,13 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
67,69 %	67,69 %	69,23 %	1,54 %	67,69 %	69,23 %	76,34 %
Referencia : 20 %			Destino : 85 %			
Peso : 1			Original : Formación y crecimiento			
Medida : %	Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize			
Objetivo de negocio : Perspectiva Aprendizaje						

% de productividad del personal

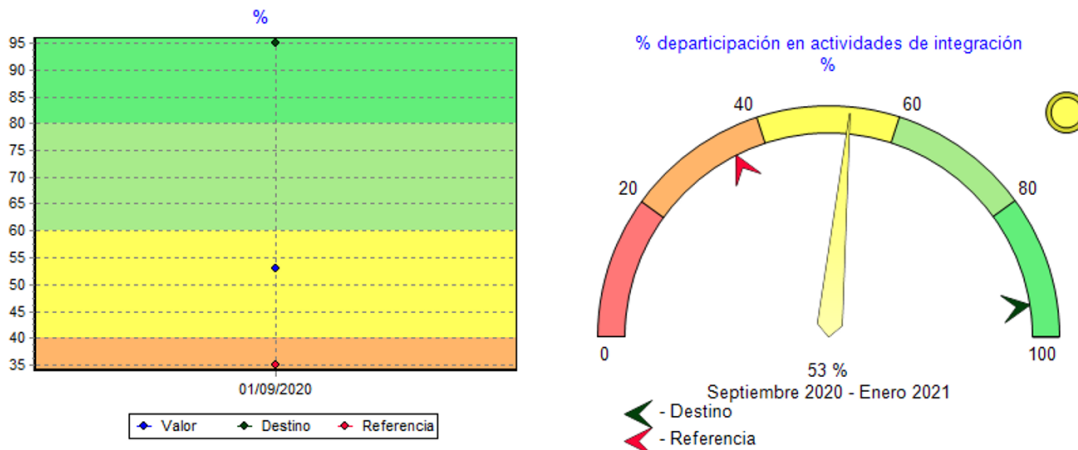


El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador de productividad del personal del proceso en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 64% de productividad del personal, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 64%, de igual manera para la meta.

% de participación en actividades de integración

Nombre : % de participación en actividades de integración						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
→ 53 %	53 %	53 %	0	53 %	53 %	53 %
Desempeño						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟡 53,00 %	53,00 %	53,00 %	0,00 %	53,00 %	53,00 %	53,00 %
Progreso						
Actual	Inicio	Fin	Dinámico	Mín	Máx	Promedio
🟠 30,00 %	30,00 %	30,00 %	0,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %
Referencia : 35 %			Destino : 95 %			
Peso : 1			Original : Formación y crecimiento			
Medida : %		Tipo de agrupación : por defecto para documento		Optimización : Maximize		
Objetivo de negocio : Perspectiva Aprendizaje						

% de participación en actividades de integración



El siguiente gráfico nos muestra el resultado del Indicador participación en actividades de integración en %, para lo cual la situación inicial el valor llego al 53% de productividad del personal, de igual manera para la meta. En referencia, al desempeño y el progreso, para la situación actual el valor llego al 53%, de igual manera para la meta.