

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL  
RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL”**

**TESIS PARA OPTAR TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MARCO ANTONIO CHÁVEZ KOLICH**












**LIMA - PERÚ**

**2023**

## Document Information

Analyzed document	Tesis Marco.docx (D132087802)
Submitted	2022-03-30T22:41:00.0000000
Submitted by	AMPELIO FERRANDO PEREA
Submitter email	ampelio@lamolina.edu.pe
<b>Similarity</b>	<b>12%</b>
Analysis address	ampelio.unalm@analysis.orkund.com

## Sources included in the report

<b>SA</b>	<b>Universidad Nacional Agraria La Molina / TESIS - UNALM - IGE - GINA (3).docx</b> Document TESIS - UNALM - IGE - GINA (3).docx (D127005955) Submitted by: jcallohuanca@lamolina.edu.pe Receiver: jcallohuanca.unalm@analysis.orkund.com		19
<b>SA</b>	<b>Trabajo de invest. (Vallejos Bautista Elvis Elias).docx</b> Document Trabajo de invest. (Vallejos Bautista Elvis Elias).docx (D54903287)		1
<b>SA</b>	<b>TESIS 22 de junio 2021 LANDA Y HERRERA.pdf</b> Document TESIS 22 de junio 2021 LANDA Y HERRERA.pdf (D109744837)		1
<b>SA</b>	<b>T3_TALLER DE TESIS 1_RODRIGUEZ PRETEL CESAR DEMETRIO.docx</b> Document T3_TALLER DE TESIS 1_RODRIGUEZ PRETEL CESAR DEMETRIO.docx (D118040982)		5
<b>SA</b>	<b>TESIS 22 DE JUNIO DE 2021 LANDA Y HERRERA.docx</b> Document TESIS 22 DE JUNIO DE 2021 LANDA Y HERRERA.docx (D109744838)		11
<b>SA</b>	<b>T3_Tallerde tesis_CedamamosCuadraLianaFranchesca.docx</b> Document T3_Tallerde tesis_CedamamosCuadraLianaFranchesca.docx (D118304315)		6
<b>SA</b>	<b>TESIS FINAL ENTREGA ELIZABETH CANTOS.docx</b> Document TESIS FINAL ENTREGA ELIZABETH CANTOS.docx (D40997328)		3
<b>SA</b>	<b>EF_TALLER DE TESIS 1_RODRIGUEZ PRETEL CESAR DEMETRIO.docx</b> Document EF_TALLER DE TESIS 1_RODRIGUEZ PRETEL CESAR DEMETRIO.docx (D120499255)		1
<b>SA</b>	<b>final de tesis 06-12-2021 Jackelin Zuñiga.docx</b> Document final de tesis 06-12-2021 Jackelin Zuñiga.docx (D123958350)		1
<b>SA</b>	<b>VILLACORTA ARIAS ASTRID ADRIANA_T3.docx</b> Document VILLACORTA ARIAS ASTRID ADRIANA_T3.docx (D118437842)		1
<b>SA</b>	<b>TT2_Entregable3_CALLE RIVERA KAMMELY SOLEDAD_RODRIGUEZ VASQUEZ JOHANA SELENY.docx</b> Document TT2_Entregable3_CALLE RIVERA KAMMELY SOLEDAD_RODRIGUEZ VASQUEZ JOHANA SELENY.docx (D118143774)		1

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL  
RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL”**

**PRESENTADO POR**

**MARCO ANTONIO CHÁVEZ KOLICH**

**TESIS PARA OPTAR TÍTULO DE  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**SUSTENTADA Y APROBADA ANTE EL SIGUIENTE JURADO:**

---

Dr. Pedro Ricardo Quiroz Quezada

**PRESIDENTE**

---

Dr. Ampelio Ferrando Perea

**ASESOR**

---

M. Sc. María Inés Núñez Gorriti

**MIEMBRO**

---

Dr. Jimmy Oscar Callohuanca Aceituno

**MIEMBRO**

Lima – Perú

2023

## **DEDICATORIA**

*Lo dedico muy especialmente a mis padres José Chávez y Eva Kolich, quienes con su apoyo, afecto, paciencia y comprensión me incentivaron hacia la culminación de este anhelado trabajo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por sostener mi voluntad y fortalecer mi alma, a todos quienes apoyaron la realización del presente estudio.*

*A mi asesor, Dr. Ampelio Ferrando Perea por apoyarme y animarme, a pesar de la adversidad ocasionada por esta nefasta pandemia. A mi amigo de la universidad, el Dr (c). Ing. Luis Correa Chamorro, quien me apoyo desinteresadamente en los puntos estratégicos de la tesis. Al dueño de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II, el instructor Leonel Vásquez – V Dan y su hija Janice Vásquez quienes me brindaron su colaboración y demostraron compromiso con el desarrollo académico de los tesisistas peruanos, Dios los Bendiga.*

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	REVISIÓN DE LITERATURA .....	5
	2.1. Antecedentes .....	5
	2.1.1. Antecedentes nacionales.....	5
	2.1.2. Antecedentes internacionales.....	8
	2.2. Marco Teórico .....	10
	2.2.1. Fidelización de clientes.....	10
	2.2.2. Rendimiento.....	13
	2.3. Marco conceptual .....	19
III.	METODOLOGÍA.....	23
	3.1. Lugar de ejecución .....	23
	3.2. Materiales .....	23
	3.3. Métodos .....	24
	3.3.1. Tipo de investigación.....	24
	3.3.2. Enfoque.....	24
	3.3.3. Alcance de investigación .....	24
	3.3.4. Formulación de la hipótesis .....	25
	3.3.5. Identificación de Variables .....	25
	3.3.6. Definiciones operacionales .....	26
	3.3.7. Diseño de la investigación .....	27
	3.3.8. Población y Muestra .....	27
	3.3.9. Descripción del plan de fidelización.....	27
	3.3.10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	29
	3.3.11. Recolección de datos .....	29
	3.3.12. Análisis de Datos .....	30
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	31
	4.1. Resultados .....	31
	4.1.1. Descripción de la situación financiera de la empresa de artes marciales .....	31
	4.1.2. Valoración del efecto del plan de fidelización .....	36
	4.1.3. Descripción de la variable fidelización.....	40
	4.2. Prueba de hipótesis.....	40

4.2.1. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización pre y post-intervención .....	40
4.2.2. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de diferenciación pre y post-intervención.....	42
4.2.3. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de personalización pre y post-intervención.....	43
4.2.4. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de satisfacción pre y post-intervención.....	44
4.2.5. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de fidelidad pre y post-intervención .....	45
4.3. Discusión .....	46
V. CONCLUSIONES .....	50
VI. RECOMENDACIONES .....	52
VII. BIBLIOGRAFÍA .....	53
VIII. ANEXOS .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variables y dimensiones de la investigación.....	25
Tabla 2: Operacionalización de las variables .....	26
Tabla 3: Indicadores financieros 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú.....	31
Tabla 4: Evolución de los indicadores financieros 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú.....	32
Tabla 5: Razones financieras 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú	34
Tabla 6: EVA del 2022 Y 2021 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú	36
Tabla 7: Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022.....	38
Tabla 8: Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022.....	38
Tabla 9: Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022.....	39
Tabla 10: Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	39
Tabla 11: Respuestas sobre percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	40
Tabla 12: Percepción de fidelización pre y post-intervención en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	41
Tabla 13: Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente diferenciación en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	42
Tabla 14: Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente personalización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	43
Tabla 15: Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente satisfacción en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	44
Tabla 16: Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente fidelidad en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	45
Tabla 17: Confiabilidad del instrumento para percepción de fidelización en clientes de la Escuela De Taekwon-Do Itf Sam-II .....	63



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de la urbanización Sol de la Molina.....	23
Figura 2: Evolución de activos pasivos y patrimonio 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú.....	33
Figura 3: Evolución de la utilidad bruta y operativa 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú.....	34
Figura 4: Mapa estratégico modelo para la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	37
Figura 5: Cuadro de mando modelo para la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	37
Figura 6: Puntaje sobre percepción de fidelización pre y post-intervención en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022.....	41
Figura 7: Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de diferenciación en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	42
Figura 8: Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de personalización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	43
Figura 9: Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de satisfacción en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022 .....	44
Figura 10: Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de fidelidad en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022 .....	45
Figura 11: Confiabilidad para la valoración de la percepción de fidelización Pre y Post aplicación de un plan de fidelización en la Escuela De Taekwon-Do Itf Sam-II.....	63

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	57
Anexo 2: Cuestionario sobre fidelización .....	58
Anexo 3: Validación del Instrumento por expertos académicos .....	60
Anexo 4: Confiabilidad de los Instrumentos de Medición .....	63
Anexo 5: Solicitud de uso de información .....	64
Anexo 6: Autorización de uso de información .....	65
Anexo 7: Fotos de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II.....	66

## RESUMEN

La Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II, se ubica en el distrito de La Molina y brinda el servicio de enseñanza de artes marciales a niños y adultos. A pesar del prestigio notable de la escuela y de los logros deportivos de la plana docente, la empresa no ha logrado la fidelización y retención de los clientes. Estos suelen recibir clases solo algunos meses y la demanda de los servicios es, usualmente, por temporadas. Considerando esta problemática, la gestión 2021 de la Escuela decidió implementar un plan de fidelización de clientes. En el presente estudio se tuvo como objetivo determinar el efecto de un programa de fidelización sobre el rendimiento basado en las perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022. Para tal fin, se diseñó una investigación aplicada cuasiexperimental prospectiva con diseño pre-prueba post-prueba. Se valoró el rendimiento del plan de fidelización de clientes sobre la base del BSC: perspectiva financiera, de los clientes, del aprendizaje y crecimiento, y de los procesos internos. A la vez se realizó una comparación de los puntajes de percepción de fidelización antes y después de la intervención. Se encontró que existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre el rendimiento basado en las perspectivas del Balanced Scorecard. Ello fue evidente en la perspectiva financiera excepto para el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y el rendimiento de los activos (ROA). Todos los indicadores de la perspectiva del cliente, del aprendizaje y crecimiento, y de los procesos internos fueron favorables para la empresa luego del plan de fidelización. Se concluye que el plan de fidelización tiene un efecto a favor sobre el rendimiento de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú.

**Palabras clave:** fidelización; rendimiento; ratios financieros; cuadro de mando.

## **ABSTRACT**

The ITF Sam-Il Taekwon-Do School is located in the district of La Molina and offers the service of teaching martial arts to children and adults. Despite the notable prestige of the school and the sports achievements of the teaching staff, the company has not achieved customer loyalty and retention. These usually receive classes only a few months and the demand for services is usually seasonal. Considering this problem, the 2021 management of the School decided to implement a customer loyalty plan. The present study aimed to determine the effect of a loyalty program on performance based on the perspectives of the Balanced Scorecard of the ITF Sam-Il Taekwon-Do School in Lima, Peru 2021-2022. For this purpose, a prospective quasi-experimental applied research with pre-test post-test design was designed. The performance of the customer loyalty plan was assessed based on the BSC: financial perspective, customers, learning and growth, and internal processes. At the same time, a comparison of the loyalty perception scores was made before and after the intervention. It was found that there is a favorable effect of the loyalty program on performance based on the perspectives of the Balanced Scorecard. This was evident in the financial perspective except for return on equity (ROE) and return on assets (ROA). All indicators of customer perspective, learning and growth, and internal processes were favorable for the company after the loyalty plan. It is concluded that the loyalty plan has a favorable effect on the performance of the ITF Sam-Il Taekwon-Do School in Lima, Peru.

**Keywords:** loyalty; performance; financial ratios; control panel.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El sector de las escuelas de artes marciales está hoy en día en mayor crecimiento en todo el mundo, esto se demuestra en el aumento de número de alumnos, organizaciones y torneos, lo cual demuestra la importancia de esta disciplina como parte del desarrollo de nuestra sociedad. En Perú, existe una poderosa rivalidad entre escuelas de artes marciales debido a la gran cantidad de organizaciones que han ido surgiendo en los últimos años, por lo que tienen que diseñar gestiones para conseguir la predilección y lealtad de su clientela, y seguir en dicha industria.

En ese contexto, la fidelización será fundamental para este rubro al ser un proceso que realiza una empresa para que los clientes que han recibido los servicios lo hagan de forma reiterada y se fidelicen formando un lazo de lealtad. La importancia de fidelizar a la clientela de las escuelas de artes marciales se centra en la conservación de la clientela habitual. Además de que, para todo negocio, retener clientes es más barato que captar nuevos. Existen diversas estrategias para fidelizar clientes y la aplicación de estas podría generar desenlaces positivos referidos al rendimiento de la empresa como organización.

En el distrito de La Molina, se ubica la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il, la cual se fundó en enero del año 1995 en el distrito de San Juan de Lurigancho, a cargo de su director Leonel Vásquez. Pasando por diversos distritos en los cuales fue captando cientos de personas que querían aprender a defenderse y convirtiéndolos en auténticos artistas marciales, logrando llevarlos a competir y conseguir medallas en campeonatos nacionales e internacionales representando a Perú. Esto convirtió a la escuela a lo largo de los años en una de las, más grandes e importantes en nuestro país en cuanto a logros, número de estudiantes, sedes y escuelas afiliadas a lo largo de casi todos los distritos de lima metropolitana, así mismo, formando convenios con municipalidades e instituciones educativas como nidos, colegios y universidades, llegando a ser actualmente reconocida a nivel internacional por su trayectoria.

A pesar del prestigio obtenido a lo largo de los años, la escuela no ha logrado una retención efectiva de clientes, pues se había reportado que sus clientes han venido durando pocos meses. De esta manera, se hace mención que existen temporadas de alta demanda donde se alcanza el rendimiento esperado. Así como existen temporadas altas, las temporadas bajas son inevitables y no se ha empleado estrategias efectivas para el manejo o el control de estas tendencias. En ese sentido, la administración de la escuela se mantuvo pasiva con respecto a dicha problemática. A fines de 2020, con la reapertura de las instalaciones luego del cierre obligatorio por pandemia, la administración fue asumida por un nuevo equipo y se promovieron cambios notables en la gestión de la empresa.

Es a partir de este problema, la nueva administración estableció la necesidad de un plan de fidelización de clientes centrada en marketing de los servicios, rebajas del 50% para un segundo alumno que trajera el cliente, el uso del concepto de cliente selecto para la personalización de clases según las necesidades y el ritmo de vida del alumno con la posibilidad de recibir clases online y la instauración de un Centro de Atención al Cliente. Con esta estrategia se pretendió mejorar todos los aspectos que involucren el rendimiento de la empresa. El presente estudio se centró en la valoración de variables pre y post-intervención del plan de fidelización. Estos resultados fueron el rendimiento sobre la base de las perspectivas del Balance Scorecard, y la percepción de fidelización de clientes valorada mediante un cuestionario.

El estudio está enfocado en determinar el efecto de un plan de fidelización sobre el rendimiento de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, en tal sentido, se formula el siguiente problema general: ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre el rendimiento financiero de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2022?, adicionalmente, se formulan los siguientes problemas específicos: (a) ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022? (b) ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022? (c) ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022? (d) ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022? (e)

¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022?

El estudio se justifica en términos teóricos generales, se abordará el concepto de fidelización de clientes en una empresa destinada a la enseñanza de artes marciales. Este concepto y sus dimensiones han sido poco tomadas en cuenta en este rubro. En ese sentido no ha habido un enfoque en establecer estrategias de fidelización, valoración proporcionalidad, personalización, satisfacción y fidelidad en clientes que asisten a estas entidades. De la misma forma, no se ha considerado el posible impacto de un programa de fidelización con el rendimiento de la empresa. El rendimiento podría ilustrarse sobre la base de un cuadro de mando integral donde considerando las perspectivas tanto financieras, como del cliente, del aprendizaje y crecimiento, como de los procesos internos, podríamos tener idea del efecto objetivo que puede tener una intervención enfocada en la fidelización con un mejor posicionamiento de una marca y la mejora consecuente de los ingresos. En síntesis, los resultados permitirán la creación de un modelo de gestión en este rubro de empresas, el cual, será reportado a la literatura científica.

En términos prácticos, para la empresa, los resultados de la investigación permitirán a los ejecutivos encargados de dirigir empresas de servicios tales como escuelas de artes marciales o centros deportivos conocer la importancia y los resultados de la implementación de un plan de fidelización. El conocimiento de estos elementos permitirá decisiones en gestión enfocadas en adoptar las estrategias para la mejora de la fidelización y de esta manera mejorar el rendimiento financiero de la empresa. Para empresas el mismo rubro, se dispondrá de un modelo que podría ser adoptado y mejorado continuamente según las experiencias de cada organización. Para empresas de otros rubros, se tendrá un reporte sobre la utilidad de la fidelización y sus resultados en el rendimiento financiero, lo cual, podría servir de soporte para la creación de modelos de gestión que incorporen estas variables.

El objetivo general del estudio fue determinar el efecto de un programa de fidelización sobre el rendimiento basado en las perspectivas del Balanced Scorecard de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022; del cual se derivaron los objetivos específicos: (a) Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022. (b) Determinar el efecto de

un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022. (c) Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022. (d) Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022. (e) Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en clientes de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022.



## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes nacionales

Landeo (2021), en Lima, se realizó el estudio:” *Marketing relacional y fidelización de clientes de la empresa Hemavigsa, Villa el Salvador – 2021*”. El estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el marketing relacional y la fidelización de clientes de la empresa Hemavigsa. Para tal fin, esta investigación tiene un diseño no experimental de nivel correlacional con un corte transversal y un enfoque cuantitativo. La población de estudio está conformada por 60 clientes frecuentes de la empresa Hemavigsa. Los cuestionarios utilizados están compuestos por 26 ítems para el instrumento de fidelización de clientes. Se encontró que los resultados obtenidos en la investigación muestran correlaciones positivas altas entre el marketing relacional y la fidelización de clientes. Por otro lado, se obtiene correlaciones positivas altas entre el marketing relacional con todos los factores de la fidelización de los clientes. El estudio concluye que existe una relación una relación positiva alta; es decir en la medida que se aplique estrategias correctas de marketing relacional para mejorar los niveles de fidelización de clientes (p. 89).

Merino (2020), en Chiclayo, se realizó el estudio: “*Estrategias de marketing de servicios para la fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC. Chiclayo 2020* “. El estudio tuvo como objetivo general proponer estrategias de marketing de servicios para la fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC, Chiclayo Perú .Para tal fin , el estudio siguió una metodología cuantitativa descriptiva ,el diseño fue no experimental de corte transversal , se trabajó con una población de 343 clientes pos pago y extrayendo una muestra de 171 participantes , como técnica se aplicó la encuesta y su instrumento el cuestionario, para la validación se realizó mediante el juicio de expertos . Se encontró que los resultados fueron un 7% indicaba que la fidelización es muy baja, el 71.90 % manifiesta que es baja; el 18.7% sugiere que su fidelización es regular. Se encontró que, las estrategias de marketing de servicios son las más adecuadas para generar fidelización todas las veces

que la organización elabore un plan que integre las diferentes dimensiones de la materia. El estudio concluye que la estrategia planteada supone ser una herramienta adicional para las demás estrategias de fiscalización que posee la empresa, asimismo todas dimensiones se encuentran bien gestionadas sin embargo no todas tienen la misma aceptación, también se logró evidenciar que las dimensiones mejor valoradas son la promoción, procesos, evidencias, personas y precio (p. 112).

Vivanco (2019), en Lima, realizó el estudio: “*Marketing relacional enfocado a la fidelización de los clientes del restaurante Mar Criollo, Lima 2019*”. El estudio tuvo como objetivo elaborar un plan para mejorar la fidelización de los clientes del restaurante Mar Criollo, Lima 2019. Para tal fin, se ha realizado un trabajo de investigación dirigido a pequeñas empresas del rubro de alimentación, el objetivo fue proponer el uso de las estrategias del marketing para retener a sus clientes. El estudio se trabajó con el enfoque mixto, holístico, de tipo proyectiva, nivel comprensivo. La muestra estuvo comprendida por 364 clientes encuestados y de 03 especialistas del personal administrativo a las cuales se le entrevisto, obteniendo como resultados la percepción de una mala atención de parte de los colaboradores por la falta de capacitación. Se encontró que los servicios no superan las expectativas de los clientes en relación a las promociones y descuentos. El estudio concluye que se plantea como propuesta de solución el uso de estrategias del marketing relacional para retener a los clientes (p. 190).

Valderrama (2017), en Chimbote, realizó el estudio “*Calidad de servicio y la fidelización de los clientes de la empresa de bienes y servicios para el hogar S.A.C. CARSA en Chimbote 2017*”. Este estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre calidad de servicio y la fidelización de los clientes de la empresa de bienes y servicios para el hogar S.A.C. “CARSA” en Chimbote 2017. Para tal fin, se realizó una investigación de tipo correlacional, con diseño no experimental – transversal. La población estuvo conformada por los 331 clientes de la empresa, se usó la encuesta para obtener la información necesaria para ambas variables y de esta manera analizar los resultados. Se encontró que el coeficiente de correlación rho de Spearman tuvo un valor de 0.895 y un nivel de significancia de 0.000 para la correlación entre la calidad de servicio y fidelización de los clientes. El estudio concluye que, existe una correlación positiva alta entre la calidad de servicio y fidelización de clientes (p. 66).

De la Cruz (2017), en Huancavelica, realizó el estudio: *“Estrategias de marketing de servicio y la fidelización de clientes en los negocios de restaurante del distrito de Huancavelica año 2015”*. El estudio tuvo como objetivo conocer la relación de las estrategias de marketing de servicios en la fidelización de clientes en los negocios de restaurantes del distrito de Huancavelica año 2015. Para tal fin, se realizó esta investigación aplicada, como consecuencia del estudio de hechos y fenómenos respecto a la incidencia de las estrategias de marketing de servicios en la fidelización de cliente de restaurantes de la localidad de Huancavelica. Se encontró que las estrategias de marketing de servicios se relacionan de forma positiva y significativa con la fidelización de clientes en los negocios de restaurantes del distrito de Huancavelica, periodo 2015. La intensidad de la relación hallada es de  $r=89\%$  tipificada como relación positiva fuerte que tiene asociado una probabilidad  $p=0,0 < 0.05$  por lo que dicha relación es positiva y significativa. En el 25,7% de los casos la fidelización de clientes es bajo, en el 59,5% es medio y en el 14,9%, es alto, en cuanto a las estrategias de marketing de servicios, en el 45,9 %, es bajo, el 37,8% es medio y en el 16.2%. El estudio concluye que, existe relación entre las estrategias de marketing de servicios y la fidelización de clientes en los negocios de restaurantes del distrito de Huancavelica año 2015 (p. 132).

Albujar (2016), en Chepén, se realizó el estudio: *“La Fidelización de clientes y su influencia en la mejora del posicionamiento de la Botica “ISSAFARMA”, en la ciudad de Chepén”*. El estudio tuvo como objetivo determinar cómo la fidelización de clientes influye en la mejora del posicionamiento de la Botica “Issafarma” en la ciudad de Chepén. Para tal fin, se realizó un diseño de investigación aplicado, no experimental transversal, y los métodos utilizados fueron: Inductivo-deductivos, hipotético-deductivo y analítico-sintético. La recolección de datos se aplicó una encuesta a una muestra de 81 clientes. Se encontró que al relacionar las variables finalización del cliente y posicionamiento, utilizando el análisis correlacional de Spearman de obtiene como resultado que el coeficiente de correlación es de  $Rho=0.987$ , con un nivel de significación  $p=0.000$ , siendo este menor al 5% ( $p < 0.05$ ). De esta manera ha quedado demostrado la validez de la hipótesis planteada. El estudio concluye que, la fidelización de clientes influye significativamente en la mejora del posicionamiento de la Botica Issafarma en la ciudad de Chepén (p. 77).

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Bastidas (2017), en Ecuador, realizó el estudio: *“El marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 del Cantón Latacunga”*. El estudio tuvo como objetivo de determinar si el marketing relacional mejorara la fidelización de los clientes y socios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 5. Para tal fin, se ha desarrollado la sustentación teórica en la que se fundamentó todo lo referente al marketing relacional y estrategias de fidelización. La metodología que se empleó para el desarrollo de la investigación fue cualitativa y cuantitativa, además se utilizó técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta, aplicadas a los clientes internos como externos. Se encontró que la mayoría de cooperativas han dejado de crear, generar y mantener una relación a largo plazo con el cliente. El estudio concluye que, el esquema del plan de marketing donde constan estrategias de servicios al cliente, fiscalización y marketing directo generan resultados favorables ayudando a mantener una relación a largo plazo con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y obteniendo la lealtad del cliente. La investigación servirá de aporte para las cooperativas de Ahorro y Crédito ya que podrán desarrollar estrategias para aumentar la fidelidad del cliente y por ende fortalecerse en el mercado (p. 111).

Pacheco (2017), en Ecuador, realizó el estudio: *“Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa Disduran S.A. en el cantón Durán”*. El estudio tuvo como objetivo orientar y enfocar todos los factores que impidan la correcta fidelización de los clientes de la empresa. Para tal fin, se realizó un estudio cuantitativo no experimental de tipo longitudinal. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Se encontró una serie de estrategias de fidelización que podrían ser aplicadas y se pronostica sean la clave para que su volumen de ventas crezca un 20 % anual. Entre estas estrategias, se resalta el marketing relacional y el CRM. El estudio concluye que, luego del estudio de mercado, se demuestra que los clientes de la empresa están satisfechos, pero no retenidos. Sin embargo, el volumen de ventas se incrementó de manera efectiva en el periodo de tiempo estudiado (p. 79).

Londoño (2014), en España, se realizó el estudio: *“Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista.”* El estudio tuvo como objetivo la lealtad del cliente a partir de la calidad de la relación entre el cliente y el

establecimiento minorista. Para tal fin se realizó la revisión de los conceptos de marketing relacional, la lealtad y los programas de fidelización examinando los principales estudios empíricos alrededor de estos temas. Adicionalmente se ha llevado a cabo un estudio empírico con miembros de un programa de fidelización de un almacén de cadena de Colombia. Las escalas de medidas fueron validadas a través de un análisis factorial confirmatorio y las hipótesis han sido contrastadas con la técnica de modelos de ecuaciones estructurales. El estudio concluye que tanto la calidad de la relación como los programas de fidelización tienen un impacto significativo sobre la lealtad. Las relaciones entre satisfacción, confianza, compromiso y lealtad son validadas. De igual manera se establecen los principales determinantes del valor percibido del programa y se valida la relación entre valor percibido, actitud hacia el programa y lealtad al establecimiento (p. 258).

Pinela (2013), en Ecuador, se realizó el estudio: “*Fidelización de clientes a través de estrategias de la administración de la relación con los clientes (CRM) con herramientas social media* “. El estudio tuvo como objetivo desarrollar una estrategia de CRM, para lograr la fidelización de los clientes a través del social media. Para tal fin, se realizó un análisis a las falencias que tienen las empresas en la interacción con sus clientes. Se utilizó un tipo de muestra no probabilística, porque se seleccionan individuos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características de nuestra investigación. Se encontró que el desconocimiento de estrategias de la administración de la relación con los clientes (CRM), mucho menos el uso de las nuevas tecnologías y las herramientas incluidas en las mismas, en la cual las empresas puedan tener un mayor alcance de su marca y darse a conocer no solo a nivel local sino también a nivel nacional, además de mejorar la atención de sus actuales clientes, fidelizándolos, y como resultados obtener ventas exitosas. El estudio concluye, la principal falencia para lograr la fidelización fue el desconocimiento de estrategias de la administración de la relación con los clientes (CRM), el uso de las nuevas tecnologías y las herramientas incluidas en las mismas (p. 116).

## **2.2. Marco Teórico**

### **2.2.1. Fidelización de clientes**

#### **a. Conceptos de clientes y fidelización**

El cliente es «cualquier persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, y que tiende a solicitar y utilizar los servicios brindados por una empresa o persona que ofrece dichos servicios». Para que un cliente se fidelice se debe «analizar las características del cliente y la determinación de perfiles que permitan clasificar a los clientes en grupos, y adoptar medidas de atención específicas» (Arora & Narula, 2018).

La fidelidad del cliente es el resultado de una experiencia emocional consistentemente positiva, satisfacción basada en atributos físicos y valor percibido de una experiencia, que incluye el producto o los servicios. Para generar fidelidad, la gestión de la experiencia del cliente combina los elementos físicos, emocionales y de valor de una experiencia en una experiencia cohesiva. Retener clientes es menos costoso que adquirir nuevos clientes, y la gestión de la experiencia del cliente es la forma más rentable de impulsar la satisfacción del cliente, la retención del cliente y la lealtad del cliente. Los clientes leales no solo aseguran las ventas, sino que también es más probable que compren productos complementarios de alto margen, productos y servicios complementarios. Los clientes leales reducen los costos asociados con la educación y el marketing del consumidor, especialmente cuando se convierten en defensores de una marca (Karunaratna & Kumara, 2018).

#### **b. Dimensiones de la fidelización**

Entre las dimensiones de la fidelización, se remarcan los siguientes aspectos (Lesmana et al., 2021):

- **Diferenciación.** Es la estrategia seguida por parte de la empresa que hace referencia a las características de sus artículos frente a la competencia. Sus indicadores son: (a) Distinción, (b) Valoración y (c) Proporcionalidad (El-Adly, 2019).
- **Personalización.** Los clientes son distintos y necesitan un producto específico para cada uno de ellos. Para lograr diseñarlo tomaremos en cuenta los patrones que cada cliente nos muestra acerca de sus necesidades. Primero se debe conocer el perfil del cliente e identificarlo, luego amoldar los productos a ellos, de esa manera se logra la personalización. Sus indicadores son: (a) Identificación y (b) Atención (Islam et al., 2021).

- **Satisfacción.** Deleite que experimenta el cliente al probar las propiedades y particularidades del producto ofrecido por la empresa. Sus indicadores son: (a) Expectativas y (b) Comodidad (Budur & Poturak, 2021).
- **Fidelidad.** Es la promesa del cliente de seguir con la empresa a pesar de tener la posibilidad de irse a la competencia. También implica que la organización se comprometa a cumplir con los requisitos que espera el cliente. Sus indicadores son: (a) Recomendación, (b) Compromiso y (c) Lealtad (Abror et al., 2019).

### c. Elementos de la fidelización

Para conseguir que tus clientes se fidelicen se debe (Tabrani et al., 2018):

- Aceptar que el cliente tiene un gran poder.
- Fomentar estrategias que estén dirigidas a tus clientes meta.
- Organizar los planes de marketing tomando en cuenta el punto de vista de cliente.
- No enfocarse en brindar productos o servicios, sino de dar soluciones a las necesidades.
- Ayudarse de los clientes para cooperar con construcción de valor.
- Utilizar múltiples canales de comunicación para llegar a los clientes.
- Utilizar distintas formas de medición del ROI.
- Darle mayor importancia al marketing científico.
- Ampliar los activos a largo plazo en la empresa.
- Establecer un marketing integral en la empresa.

### d. Requisitos para lograr clientes fidelizados

«La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta» (Pekovic & Rolland, 2020).

Respecto a la fidelización, se indica:

«Los clientes se quedan contigo por el valor que le dan en su mente a tu producto o servicio (...) tal como: el mismo producto o servicio ,asistencia al comprador , el prestigio de tu marca, la calidad del proveedor, la diversificación que se ofrece, ayuda o consultoría asociada al producto, la comodidad de conseguir el producto, el miedo a la transición de

proveedor o los gastos asociados a esa transición , los valores añadidos, la incitación a futuras compras mediante ofertas especiales y los actividades de confraternidad, entre otras» (Pekovic & Rolland, 2020).

#### e. **Sistemas de fidelización**

Los sistemas de fidelización se pueden citar a continuación (Iglesias et al., 2020):

- **Felicitaciones mediante postales:** mediante este método los clientes reciben felicitaciones personalizadas por fechas especiales, como cumpleaños, navidad, fiestas patrias, etc. Para esto es importante tener sus datos almacenados en la base de datos electrónica.
- **Anuncios específicos:** ofrecerle directamente a cada cliente un tipo de producto o servicio que esté relacionado con sus preferencias. Por eso debemos conocer los gustos de cada uno de nuestros clientes para poder ofrecerles algo que les pueda interesar.
- **Tarjetas de rebaja:** llenar una cierta cantidad de compras, luego de las cuales se le brinda un porcentaje de descuento en la próxima compra.
- **Rebajas:** brindar descuentos en productos o servicios adicionales que ofrece la compañía, dedicado a los clientes que más compran o más tiempo están con la empresa, para motivarlo a que sigan haciéndolo. Explicándoles siempre el motivo de la rebaja y que es exclusivamente para ellos.
- **Presentes:** de vez en cuando brindar regalos a los clientes más fieles o a los que aportan gran volumen de compra.
- **Convenio de lealtad:** establecer una relación comercial a largo plazo con los clientes más fieles de la empresa para que ambas partes resulten beneficiadas.
- **Puntos bonus:** acumulación de puntos por cada compra realizada durante un periodo específico, lo cual se canjea por ventajas o descuentos cuando se realizan nuevas compras.
- **Ofertas atravesadas:** dar a conocer a los clientes nuevos productos o servicios, de acuerdo con sus gustos y preferencias.
- **Centro de atención al cliente:** servicio gratuito para que los clientes puedan resolver sus dudas u obtener más información acerca de los productos o servicios ofrecidos.
- **Cientes selectos:** formar un grupo con los clientes más leales, en los cuales se formará una confraternidad con actividades recreativas y descuentos especiales para



ellos.

- **C.R.M. (Customer Relationship Management):** esta técnica se utiliza, “para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementado el valor de la empresa”.

#### **f. Tipos de tácticas para la fidelización**

Respecto a la fidelización, se distinguen cuatro posibles tácticas (Budianto, 2019):

- Vínculos de elevada magnitud: dirigida a clientes que aportan grandes ganancias a la empresa y cuya fidelización representa un alto grado de rentabilidad.
- Tácticas de contención tradicionales: dirigido a clientes que no aportan muchas ganancias a la empresa y cuya fidelización representa poco grado de rentabilidad.
- Tácticas para desarrollar utilidad: dirigida a clientes que aún no aportan suficientes ganancias para ser considerados importantes para la empresa, para ellos se debe buscar la forma que puedan aportar más a través de la oferta personalizada.
- Tácticas de intercambio: dirigido a clientes para clientes con bajo aporte económico y cuya fidelización tampoco es de gran utilidad para la empresa. Para ellos se debe tener en cuenta técnicas de que busquen satisfacer sus necesidades y que busquen una relación de largo plazo con ellos.

Las organizaciones deben conocer qué clientes quieren fidelizarlos para generar en el largo plazo una rentabilidad esperada con tácticas que incrementen la necesidad del servicio ofrecido y satisfacción al cliente (Lesmana et al., 2021).

#### **2.2.2. Rendimiento**

La idea de rendimiento está asociada con la relación entre los insumos que se necesitan para lograr un objetivo y el resultado que se consigue. En gestión, el rendimiento es el proceso de garantizar que un conjunto de actividades y productos cumplan con los objetivos de una organización de manera eficaz y eficiente. La gestión del rendimiento o desempeño puede centrarse en el rendimiento de una organización, un departamento, un empleado o los procesos establecidos para gestionar tareas particulares (Quintero-Beltrán & Osorio-Morales, 2018).

Los estándares del rendimiento en gestión generalmente son organizados y difundidos por el liderazgo senior en una organización y por los propietarios de tareas, pueden incluir tareas específicas y resultados de un trabajo, brindar retroalimentación y entrenamiento oportunos, comparar el desempeño y comportamientos reales de los empleados con el rendimiento y comportamientos deseados, instituir recompensas, etc. Es necesario delinear el rol de cada individuo en la organización en términos de funciones y responsabilidades para asegurar que la gestión del rendimiento sea exitosa (Jijón et al., 2020).

**a. Rendimiento basado en Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema de medición y elaboración de un plan de estrategia moderno. Este es un método de elaboración de planes que mide el rendimiento o desempeño de tareas para convertir la visión y estrategia general de organización, empresa en el objetivo específico con las medidas y objetivos específicos. El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente un estudio multiempresa de un año. Esta es una herramienta para dar protagonismo a la regla de medición del desempeño y generalizar las actividades centrales de las unidades tales como: cliente, proceso de profesión interna, capacitación y desarrollo del personal e interés de los accionistas (Bravo et al., 2019).

El Sistema de Gestión Estratégica del Cuadro de Mando Integral se compone de "un marco de principios básicos y procesos que interpretan la misión y la estrategia de una organización en un conjunto integral de medidas de desempeño estratégicamente alineadas con las creatividades". Un aspecto vital del BSC es la articulación de vínculos entre la medida del desempeño y el objetivo estratégico. Una vez que se comprenden los vínculos, los objetivos estratégicos se pueden traducir en medidas procesables para ayudar a las organizaciones a mejorar el desempeño. El Cuadro de Mando Integral incluye una perspectiva financiera que comunica los efectos de las acciones ya realizadas. Complementa las medidas financieras con medidas operativas sobre la satisfacción del cliente, procesos comerciales internos (Malbasic & Marimon, 2019).

**b. Generaciones del BSC**

La primera generación de BSC acaba de incluir 4 aspectos con las reglas de medición para medir el desempeño. Sin embargo, estos aspectos no se han manifestado sobre la relación de causa y efecto. Para la segunda generación de BSC se ha construido una relación de causa y

efecto entre los aspectos entre sí. No solo se detiene ahí, sino que la tercera generación de BSC ha vinculado las reglas en 4 aspectos de BSC con la estrategia de la empresa. A través del proceso de desarrollo, BSC se ha completado y se ha convertido realmente en una herramienta de gestión útil para los gerentes. Los objetivos financieros tradicionales como el beneficio, el ROI, el ROE. se definen sobre la base de los resultados operativos obtenidos, por lo que estos objetivos no serán predictivos para las empresas. Mientras tanto, Las actividades comerciales de la empresa han logrado un alto rendimiento ya que la empresa tiene una combinación entre los elementos que sucedieron y los elementos que tienen características previstas. Un gran número de empresas manufactureras en Malasia aún se han enfocado en las reglas de medición financiera más que en las reglas de medición no financieras (Camilleri, 2021).

### **c. Ámbitos de aplicación**

Además de las investigaciones sobre BSC en empresas en general, también hay investigaciones sobre la aplicación de BSC en sectores comerciales específicos. Se ha proporcionado el modelo sobre la evaluación del desempeño de la empresa en 4 aspectos: Finanzas, Cliente, Proceso Interno, Capacitación y Desarrollo. También se ha investigado la aplicación de BSC en las empresas industriales de Grecia. La investigación se llevó a cabo por medio de preguntas de entrevista de estructura, semiestructura y se llevó a cabo una entrevista al director de contabilidad y al consejo de administración de la empresa. Los resultados de la investigación mostraron que las empresas industriales en Grecia han aplicado con BSC como un sistema de regla de medición para evaluar el rendimiento operativo con cuatro aspectos. En el sector bancario, también se han realizado investigaciones sobre BSC en la evaluación del desempeño. Se ha descrito el papel del Cuadro de Mando Integral en los bancos del Reino Unido. La investigación también mostró el acto del gerente en proceso de utilizar el Cuadro de Mando Integral en la gestión de los bancos (Vega Falcón et al., 2020).

### **d. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Balanced Scorecard (BSC) es un sistema moderno para medir el desempeño. El enfoque integral está en medir las perspectivas financieras y no financieras, ayudar a las empresas a identificar su visión y estrategia y transformar la visión y la estrategia en actividades específicas. Balanced Scorecard agregó el sistema tradicional de medición de logros con

otras 3 Perspectivas que incluyen: Clientes, Procesos Comerciales Internos, Aprendizaje y Crecimiento. De esa manera, Balanced ScoreCard ayuda a las empresas a garantizar un equilibrio en la medición del desempeño comercial final, la orientación del comportamiento y los resultados del desempeño de todas las organizaciones e individuos en la organización hacia objetivos comunes y el desarrollo sostenible de la organización (Balaji et al., 2021).

- **Perspectiva financiera.** La perspectiva financiera es vista como un factor pasado en la cadena, describe el proceso de implementación con la medición de los cálculos tradicionales de interés, estadísticas de activos y el aumento de las ganancias. Las expectativas están relacionadas con los accionistas. El modelo BSC comienza con los objetivos financieros y la interpretación, que es la fuerza impulsora financiera del proceso de creación de valor sostenible a largo plazo. En el aspecto de las finanzas, en el modelo BSC, existen medidas adicionales como la utilidad general de las operaciones, el aumento del valor económico y los ingresos sobre el capital alquilado. Aumentar los ingresos con una medida para lograr el objetivo de aumentar el valor del cliente existente, expandir los ingresos y crear oportunidades. En un Cuadro de Mando Integral, el objetivo financiero debe estar conectado con la estrategia de negocio (Balaji et al., 2021).

Según el sector comercial y las características específicas de las empresas, se deben desarrollar indicadores financieros apropiados. Para el sector bancario, los indicadores financieros importantes son los activos totales, los préstamos pendientes, la tasa de morosidad, la tasa de morosidad, el beneficio antes de impuestos, el beneficio después de impuestos. La perspectiva financiera se ocupa de aquellas cuestiones a través de las cuales una organización puede generar crecimiento económico. en valor para el accionista y calcula el componente de rentabilidad de la estrategia. Representa el objetivo a largo plazo de las organizaciones de proporcionar rendimientos superiores establecidos sobre el capital dotado de la unidad. El rendimiento desde el punto de vista financiero proporciona la definición definitiva del éxito de una organización (Balaji et al., 2021).

- **Perspectiva del cliente.** BSC enfatiza el eslabón de la cadena entre los productos y la satisfacción del cliente en esos productos. Las propuestas de valor son atributos de los productos y servicios que apuntan a la satisfacción del cliente. Muchas organizaciones tienen una misión corporativa que se enfoca en los clientes. Por lo tanto, el desempeño de una

empresa desde la perspectiva de sus clientes se ha convertido en una prioridad para la alta dirección. Los atributos de productos y servicios describen la utilidad de los productos - funcionalidad, calidad y oportunidad - en relación con los precios. Los atributos de la relación con el cliente incluyen los elementos de servicio, conveniencia y respuesta rápida. Los atributos de imagen y reputación incluyen factores invisibles que atraen clientes a la empresa, cómo estos atributos describen a la empresa a los ojos de los clientes por medio de la publicidad (Vega Falcón & Jácome, 2020).

Las medidas típicas de los resultados de valor para el cliente son la cuota de mercado, la adquisición de clientes, la retención de clientes, la rentabilidad del cliente y la satisfacción del cliente. Los indicadores que muestran la relación entre la satisfacción del cliente y el resultado operativo de la empresa son los siguientes: satisfacción del cliente, lealtad del cliente, cuota de mercado. Así un resultado favorable se caracteriza porque el número de nuevos clientes aumenta, el número de clientes antiguos no cambia, no se pierden clientes y hay un incremento en la tasa de retroalimentación de los clientes. La perspectiva del cliente describe la propuesta de valor que la organización aplicará para complacer a los clientes y, por lo tanto, generar más ventas a los grupos de clientes más deseados. Las medidas seleccionadas para la perspectiva deben medir tanto el valor entregado al cliente como los supuestos que surgen como resultado de la propuesta de significación. La selección de medidas para la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral depende del tipo de clientes preferidos y del valor que la organización les proporciona (Vega Falcón & Jácome, 2020).

- **Perspectiva de procesos internos.** La tercera Perspectiva de BSC es el proceso interno, que está interesado en los niveles de implementación. La medición del proceso interno describe el desempeño en la distribución del valor a los clientes. Puede incluir objetivos tanto a corto como a largo plazo. Se ha recomendado dividir el modelo de la cadena de valor interna en cuatro grupos principales: mejora de procesos, proceso operativo, proceso de gestión de clientes y gestión de procesos sociales. La gestión de los procesos sociales está relacionada con el ambiente de trabajo seguro, la salud de los empleados y las actividades relacionadas con lo social. La medición del proceso ha establecido las cláusulas de tiempo, calidad y gasto de materiales adicionales. Esta es la perspectiva más crítica para el éxito de una organización (Dincer et al., 2020).

BSC también reconoce la fuerte relación entre los procesos comerciales y los clientes. Los temas de calidad, costo y oportunidad son muy importantes cuando sirven para la satisfacción del cliente. Esta perspectiva se enfoca en todas las actividades y procesos clave requeridos para que la organización se destaque en proporcionar el valor proyectado por los clientes de manera eficiente y productiva. Aspectos de los procesos internos: para lograr los objetivos financieros de la empresa y cumplir con las expectativas de los clientes, las empresas deben definir los procesos comerciales más importantes y críticos. El proceso clave es monitoreado para asegurar que los resultados logrados sean satisfactorios. La medición de los procesos internos incluye criterios tales como: Monto de la pérdida conocida antes de la entrega, la cantidad total de productos se rehace o el total de chatarra descartada cuando se produce... Esta perspectiva implica los procedimientos que una organización debe desarrollar y dominar para ser popular. Algunas organizaciones se centrarán en elementos como el procesamiento de pedidos, la entrega, la fabricación y el desarrollo de productos como ejemplos (Dincer et al., 2020).

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** La cuarta Perspectiva del Cuadro de Mando Integral es el Aprendizaje y el Crecimiento. La medición de Aprendizaje y Crecimiento describe la inversión sostenible para el futuro. Este aspecto se refiere al desarrollo profesional de los empleados, el espíritu de vinculación a la Empresa y las oportunidades para mejorar las habilidades. Se ha clasificado su aprendizaje y desarrollo en tres categorías principales. Capacidad del personal, Capacidad del sistema de información, mejora, entrega de autoridad y conexión. Se afirma que, las organizaciones deben introducir mejoras continuas en sus productos y procesos existentes y obtener la capacidad de configurar el producto completamente nuevo con capacidades ampliadas (Dincer et al., 2019).

Como fundamento de cualquier estrategia, esta perspectiva se ocupa de los activos intangibles de una organización, principalmente de las habilidades y capacidades internas que se requieren para respaldar los procesos internos de creación de valor. El enfoque principal de esta perspectiva se puso en la inversión para el futuro, como la investigación y el desarrollo de nuevos equipos y productos. Los indicadores de capacitación y desarrollo muestran la inversión de la organización en recursos humanos, que es una premisa para el desarrollo sostenible en el futuro. Este aspecto es también un factor de apoyo para lograr

resultados en los tres aspectos restantes. Los contenidos de este aspecto son indicadores tales como: participación de los empleados en los programas de formación de la organización, satisfacción de los empleados, número de empleados formados (Dincer et al., 2019).

### **2.3. Marco conceptual**

#### **a. Arte marcial**

Las artes marciales son técnicas y métodos creados para la defensa y lucha en combate (Johnson et al., 2020).

#### **b. Atención al cliente**

Es la asistencia ofrecida por parte de una empresa para vincularse con el cliente y adelantarse a la complacencia de sus deseos. Es un mecanismo eficiente para relacionarse con el cliente ofreciendo la ayuda necesaria para garantizar la buena utilización del producto o servicio que se le ofrece (Avila & Wakabayashi, 2018).

#### **c. Cliente**

Individuo que ya ha obtenido los productos o servicios de una empresa, la diferencia con el “consumidor” es que éste necesita el producto o servicio pero no obligatoriamente lo ha adquirido (Avila & Wakabayashi, 2018).

#### **d. Comodidad**

Es la condición de cómodo: sencillo, conveniente, provechoso. El término, que proviene del vocablo latino *commoditas*, suele hacer referencia a aquello que se necesita para estar a gusto (Avila & Wakabayashi, 2018).

#### **e. Compromiso**

Proviene del latín *compromissum* y se usa para explicar un deber que se ha adquirido o un contrato ya pactado. Una persona está comprometida cuando concluye sus deberes, con lo que se ha responsabilizado o le han delegado (Avila & Wakabayashi, 2018).

#### **f. Distinción**

Proviene del latín *distinctio* y que hace alusión al procedimiento y al resultado de distinguir.

Este verbo, por su parte, indica el conocimiento de la diferencia existente entre dos o más cosas; el hecho de lograr que algo se distinga; o la demostración de la alta estima que se siente por un individuo (Avila & Wakabayashi, 2018).

**g. Estrategia**

Programa concebido para manejar un proyecto y para designar al grupo de pautas que resguardan el correcto uso de actividades en su transcurso. Es decir, una estrategia es el procedimiento escogido mediante el cual se asegura llegar a una meta deseada a futuro (Avila & Wakabayashi, 2018).

**h. Estrategia empresarial**

La estrategia empresarial es la forma en la que una empresa define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define las metas de la organización y las acciones y recursos a emplear a fin de llegar a con dichas metas (Avila & Wakabayashi, 2018).

**i. Estrategias de marketing**

Es la lógica de marketing con la cual las unidades de negocio esperan alcanzar sus objetivos de marketing (Avila & Wakabayashi, 2018).

**j. Expectativas**

Son las relaciones o vivencias que los clientes desean experimentar con la empresa, la experiencia que se espera tener al pagar por los bienes o servicios. Se debe saber que cada cliente tiene diferentes expectativas y están relacionadas con vivencias pasadas con la empresa o con otras, pero que también depende de la imagen que tiene la empresa (Avila & Wakabayashi, 2018).

**k. Empresa**

Es una unidad formada por un conjunto de personas, bienes materiales y financieros, con el fin de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios (Avila & Wakabayashi, 2018).



**l. Fidelización**

Es un proceso que realiza una empresa en el cual busca que los clientes que han adquirido sus productos o servicios lo hagan de forma reiterada y se vuelvan en clientes fieles (Avila & Wakabayashi, 2018).

**m. Identificación**

Acción y efecto de reconocer si una persona o una cosa es la misma que se busca, hacer que dos o más cosas distintas se consideren como una misma, llegar a tener las mismas creencias o propósitos que otra persona, dar los datos necesarios para ser reconocido (Avila & Wakabayashi, 2018).

**n. Lealtad**

La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aun frente a circunstancias cambiantes o adversas (Avila & Wakabayashi, 2018).

**o. Marketing**

Según la definición del American Marketing Association de Estados Unidos: Es la acción, grupo de organismos y secuencia de pasos para producir, anunciar, dar y canjear ofrecimientos que poseen significación para los clientes, socios y comunidad (Avila & Wakabayashi, 2018).

**p. Proporcionalidad**

Equilibrio o correspondencia existente entre las partes del todo o entre las partes y el todo (Avila & Wakabayashi, 2018).

**q. Rendimiento**

Es la durabilidad y cantidad de compra de los clientes hacia una empresa (Avila & Wakabayashi, 2018).

**r. Recomendación**

Es la actividad de aconsejar sobre un algún tema, tomando como referencia a una persona,

organización o acción pueda dar solución a un problema o situación planteada, brindando comentarios positivos sobre ellos (Avila & Wakabayashi, 2018).

**s. Taekwon-Do**

También denominado Taekwondo ó Tae Kwon Do, es el nombre de un arte marcial de origen coreano. La palabra está formada por 3 vocablos: tae (pies), kwon (puños) y do (camino). Por tanto, el Taekwon-Do es un sistema de defensa personal basado en el uso de los puños y los pies, sin utilizar armas. Cabe señalar que en hay 2 grandes federaciones de Taekwon-Do: ITF (International Taekwon-Do Federation) y WT (Johnson et al., 2020).

**t. Taekwon-Do ITF**

Arte marcial creado por el general del ejército de surcoreano Choi Hong Hi. El sistema de defensa personal que impartía en el ejército comenzó a hacerse conocido y respetado hasta ser considerado un arte marcial en el año 1955. El Taekwon-do ITF tiene una parte deportiva, pero su naturaleza es la defensa personal, este arte marcial ha preservado su esencia desde que fue creado hasta hoy en día (Johnson et al., 2020).

**u. Taekwondo WT**

La federación WT (antes llamada WTF, World Taekwondo Federation) nace en 1973 tomando en cuenta las enseñanzas de distintos maestros coreanos quienes residían principalmente en Japón, el objetivo era establecer otro arte marcial coreano diferente al creado por el general Choi Hong Hi. El WT consiste principalmente en la demostración de la técnica a través del deporte y las competencias. Este estilo ha sufrido grandes cambios desde su creación para adaptarse a las nuevas tendencias deportivas mundiales y principalmente para afianzarse en los juegos olímpicos (Johnson et al., 2020).

**v. Valoración**

Proceso y el resultado de valorar: apreciar o reconocer el valor de algo o alguien (Avila & Wakabayashi, 2018).



### **3.3. Métodos**

#### **3.3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación fue aplicada, pues tiene como objetivo la generación de nuevos conocimientos para utilizarlos en la solución de problemas relacionados o prácticos. En ese sentido fue aplicada porque se consideró la información previa sobre el BSC preintervención y se compararon con los resultados post-intervención considerándose a la intervención como un plan de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II. Se aplicó el método “Inductivo -deductivo” debido a que se realizó inferencias establecidas a partir del análisis documental y la aplicación de una entrevista. De la misma forma, desde las variables de estudio y el análisis de estas, se pudo llegar a conclusiones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

#### **3.3.2. Enfoque**

Un enfoque cuantitativo utiliza escalas de medición que se resumen en medidas numéricas para expresar una información. Se realiza un análisis sistemático, además de científico de la información obtenida, de esta manera se objetiviza la comprensión del fenómeno. Por tal motivo, el presente estudio es de enfoque “cuantitativo”, pues hace uso de este tipo de información para realizar un análisis del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento en la empresa y se resume estos resultados en términos numéricos (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

#### **3.3.3. Alcance de investigación**

Según Hernández y Mendoza (2018), un estudio preexperimental se caracteriza porque el control es mínimo; sin embargo, implica una manipulación de la variable independiente. En ese sentido, un subtipo son los diseños de pre-prueba post-prueba en un solo grupo: a un grupo se le aplica una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al estímulo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

A continuación, se muestra los alcances de la investigación realizada en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II:

- a. Preexperimental**, la investigación valorará la aplicación de una variable interviniente (plan de fidelización) con mínimo control.

- b. Diseño pre-prueba post-prueba**, se realizarán dos mediciones de la variable fidelización y rendimiento utilizando el modelo de BSC.

### 3.3.4. Formulación de la hipótesis

#### a. Hipótesis general

Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre el rendimiento financiero de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.

#### b. Hipótesis específicas

- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.
- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.
- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.
- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.
- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.

### 3.3.5. Identificación de Variables

**Tabla 1:**

*Variables y dimensiones de la investigación*

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSION</b>
<b>VAR. INDEPENDIENTE (X)</b> Fidelización	X.1. Diferenciación
	X.2. Personalización
	X.3. Satisfacción
	X.4. Fidelidad
<b>VAR. DEPENDIENTE (Y)</b> Rendimiento basado en Balanced Scorecard	Y.1. Perspectiva financiera
	Y.2. Perspectiva del Cliente
	Y.3. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento
	Y.4. Perspectiva de los procesos internos

### 3.3.6. Definiciones operacionales

La definición operacional de las variables, se detalla en extenso en la Tabla 2.

**Tabla 2:**

*Operacionalización de las variables*

Variable	Dimensión operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración
Fidelización	La fidelidad del cliente es el resultado de una experiencia emocional consistentemente positiva. Para generar fidelidad, la gestión de la experiencia del cliente combina los elementos físicos, emocionales y de valor de una experiencia en una experiencia cohesiva. (Karunaratna & Kumara, 2018)	Diferenciación	Percepción	Totalmente en desacuerdo
		Personalización	Percepción	En desacuerdo
		Satisfacción	Percepción	Neutral
		Fidelidad	Percepción	De acuerdo
Rendimiento basado en Balanced Scorecard	El rendimiento es el proceso de garantizar que un conjunto de actividades y productos cumplan con los objetivos de una organización de manera eficaz y eficiente. Este parámetro puede ser Medido por el Balanced Scorecard que es un sistema de medición y elaboración de un plan de estrategia moderno	Perspectiva financiera	Ratios	Valor de los ratios en %
		Perspectiva del cliente	Ratios	
		Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Ratios	
		Perspectiva de los procesos internos	Ratios	

### **3.3.7. Diseño de la investigación**

Como se mencionó anteriormente, el diseño de la investigación fue “pre experimental”, debido a que, si bien hubo manipulación o introducción de la variable fidelización, hubo un mínimo control. En tal sentido se valoró la variable independiente fidelización sobre los componentes del Balanced Scorecard. Considerando las dos mediciones pre y post intervención se añade un diseño pre-prueba post-prueba.

### **3.3.8. Población y Muestra**

#### **Población**

La población estuvo conformada por clientes de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú en 2021. El número de clientes en el periodo de enrolamiento en enero del 2021, la cual, fue de 155.

#### **Muestra**

Para el cálculo de tamaño de muestra, se utilizó el software Epidat 4.2. Se utilizó el módulo de cálculo de tamaño de muestra para poblaciones finitas. Se consideró el tamaño poblacional de 155, una proporción esperada del 50%, un nivel de confianza de 95% con un efecto de diseño de 1 y una precisión de 10%. Se estimó un tamaño muestral de 60 clientes, los cuales fueron reclutados a partir de una selección de muestra probabilística mediante números aleatorios.

### **3.3.9. Descripción del plan de fidelización**

Las acciones a tomarse en cuenta en el plan de fidelización fueron las siguientes:

**Diferenciación.** La escuela de artes marciales buscó diferenciarse a partir de los aspectos que se señalan a continuación:

- Mejora de la calidad del servicio
  - Adquisición de nuevos locales de entrenamientos fijos.
  - Compra de nuevos accesorios de entrenamiento.
  - Compra de muebles para poner los materiales de entrenamiento y zapatillas y mochilas de los alumnos,
- Innovación

- Innovar en dinámicas recreativas para los alumnos, viendo las nuevas tendencias y analizando a otras escuelas del mismo rubro.
- actualización de la parte técnica y metodologías de enseñanza asistiendo a capacitaciones constantes de pedagogía.

**Personalización.** Se tuvo en cuenta las características particulares de cada cliente para generar algunas estrategias de personalización.

- Incorporar a los alumnos de mayor grado, que estén a 1 o 2 años de graduarse como cinturones negros a ser asistentes de cada uno de los horarios para que ganen experiencia como instructores con la asistencia personalizada de los instructores más antiguos.
- Los alumnos de mayor grado, que estén a 1 o 2 años de graduarse como cinturones negros fueron convocados a ser asistentes personalizados de los alumnos de menor rango.

**Satisfacción.** Se buscó una experiencia positiva por parte de los clientes a partir de los servicios proporcionados por la escuela. De esta manera se realizó lo siguiente:

- Posibilidad que los alumnos participen en talleres de formación integral: Finanzas, inteligencia emocional, motivación, etc. De esta manera se demuestra que la escuela cuenta con un staff de profesionales que lo apoyan y respaldan.
- Asistencia psicológica para conocer la motivación por el cual el niño quiere practicar Taekwon-Do y ayudarlo a lograr sus objetivos o superar sus miedos.

**Fidelidad.** Para lograr la fidelidad de los alumnos, se propusieron algunas estrategias:

- Descuentos por cada recomendación: cada alumno fue dotado con un código de descuento y por cada alumno recomendado que se inscribiera con su código de descuento, obtenían una disminución del 5% del costo de su siguiente mensualidad.
- Se ofreció a los alumnos la posibilidad de participar en torneos internacionales a nombre de la escuela, luego de concretar cada rango. Además de ello, los mejores alumnos tendrían financiamiento para viajes y estadía en el lugar de destino.



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

#### **a. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron las siguientes:

- Análisis documental
- Entrevista estructurada

#### **b. Instrumentos**

Para la recolección de datos, se utilizaron instrumentos específicos, los cuales se puntualizan a continuación.

- Ficha de recolección de datos para el análisis documental
- Entrevista estructurada sobre percepción de fidelización.

### **3.3.11. Recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó la ficha de recolección de datos y un formato de entrevista estructurada que valora la percepción de fidelización. A continuación, se puntualiza específicamente cada procedimiento:

- a. Información documental:** Se consideró la recolección de datos en la ficha que valora las dimensiones del Balanced Scorecard, ello aborda la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de los procesos internos. Todos estos aspectos fueron valorados en dos evaluaciones de rendimiento, la medición pre-intervención en enero de 2021 y la evaluación post-intervención en enero del 2022.
- b. Entrevista estructurada:** Se realizó una entrevista semiestructurada y autoadministrada a los 60 clientes seleccionados. La entrevista considera las dimensiones de fidelización: diferenciación, personalización, satisfacción y fidelidad. Estos aspectos son valorados con una escala del 1 al 5 donde 1 corresponde a muy disconforme con la afirmación y 5 muy conforme con la afirmación.

### 3.3.12. Análisis de Datos

Para realizar el análisis de datos se utilizó el software Microsoft Excel 2019 y el Software estadístico IBM SPSS versión 26 y el software Epidat versión 4.2. El procesamiento se hizo de la siguiente manera:

- a. **Tabulación:** Para la tabulación de datos se utilizó el software Microsoft Excel 2019. Se realizó la digitación del contenido del instrumento de recolección de datos y del formulario de entrevista semiestructurada. A partir de ello se obtuvo una base de datos que fue posteriormente exportada a IBM SPSS versión 26.
- b. **Análisis de la distribución de los datos:** Una vez exportados los datos al software estadístico. Las variables cualitativas fueron evaluadas con pruebas de normalidad para la selección de la mejor medida de resumen y los estadísticos a utilizar. Para tal fin, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk. Los datos valorados en su mayoría no siguieron una distribución normal ( $p < 0,05$ ), Por tal motivo, se utilizó la mediana y los rangos intercuartílicos como medidas de resumen y las pruebas no paramétricas para la contrastación de hipótesis.
- c. **Descripción de la variable rendimiento:** Se describirán las variables rendimiento pre y post plan de fidelización sobre la base de los componentes del BSC: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del aprendizaje y perspectiva de los procesos internos. Se establecerá la variación y se describirá cualitativamente el estado de dicha dimensión como buena o mala, a criterio del investigador.
- d. **Comprobación de las hipótesis respecto a fidelización:** Para la contrastación de hipótesis relacionada con la comparación de los valores de percepción de fidelidad antes y después de la intervención, se utilizó la prueba de Wilcoxon con un nivel de significancia de 0,05.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Descripción de la situación financiera de la empresa de artes marciales

Para la valoración del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento de la empresa, será necesario revisar algunos indicadores financieros. A continuación, se puntualizan dichos aspectos para luego valorar de manera objetiva las variables y exponer los resultados del estudio en función a los objetivos.

#### a. Indicadores financieros

Los indicadores financieros considerados en los activos, pasivos, patrimonio y utilidades para el periodo 2021-2022, esta estructura se ilustra en la Tabla 3, lo cual, es útil para obtener una perspectiva adecuada sobre los movimientos económicos y realizar decisiones más apropiadas.

**Tabla 3:**

*Indicadores financieros 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú*

Activo	Valor histórico al 01/01/2022	Valor histórico al 01/01/2021	Aumentos y disminuciones
Cuentas en cajas y bancos (activo corriente)	1668074,92	1392783,12	275291,80
Equipo y materiales (activo no corriente)	54877	62514	-7637
<b>Total activos</b>	<b>1722951,92</b>	<b>1455297,12</b>	<b>267654,80</b>
Cuentas y pagos (pasivo corriente)	354396,67	342089,72	12306,95
Obligaciones financieras (pasivo no corriente)	668256,87	499506,3	168750,57
<b>Total pasivos</b>	<b>1022653,54</b>	<b>841596,02</b>	<b>181057,52</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>685795,38</b>	<b>597367,1</b>	<b>88428,28</b>
Ventas	1633431,86	1386271,33	247160,53
Costo de ventas	10790,78	9588,28	1202,5
<b>Utilidad bruta (Ventas-Costos de ventas)</b>	<b>1622641,08</b>	<b>1376683,05</b>	<b>245958,03</b>
Gastos administrativos	15814	15796	18
Gastos en ventas	199962	190598,91	9363,09
<b>Utilidad operativa (Utilidad bruta-Gastos)</b>	<b>1406865,08</b>	<b>1170288,14</b>	<b>236576,94</b>

## b. Análisis de indicadores financieros

Analizando los resultados se puede observar que los Activos totales para el año 2022 se han incrementado en S/. 267654,80 con respecto al año 2021. El pasivo total muestra un incremento total de S/.181057,52 especialmente debido a un incremento de S/.168750,57 en las obligaciones financieras. En el patrimonio podemos ver una variación positiva con un incremento de S/. 88 428,28. También podemos observar que la utilidad operativa aumento en S/.236 576,94 debido a que, tanto los gastos administrativos como de ventas, aumentaron en solo 0,1% y 5% respectivamente.

## c. Evolución de los indicadores financieros

Se ha valorado la evolución de los indicadores financieros durante 2021. Ello se puede apreciar de manera detallada en la Tabla 4.

**Tabla 4:**

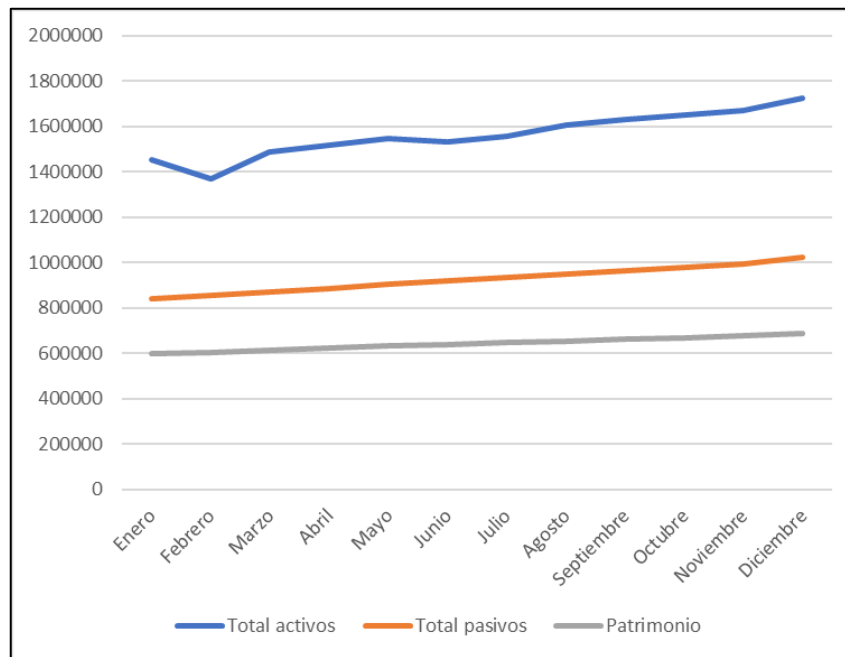
*Evolución de los indicadores financieros 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú*

	Total activos	Total pasivos	Patrimonio	Utilidad bruta	Utilidad operativa
Enero	<b>1455297,12</b>	<b>841596,02</b>	<b>597367,1</b>	<b>1376683,05</b>	<b>1170288,14</b>
Febrero	1371531,12	854890,02	605010,1	1284004,05	1083500,14
Marzo	1485488,12	870732,02	614862,1	1356460,05	1203677,14
Abril	1519689,12	887167,02	623018,1	1427617,05	1225004,14
Mayo	1544920,12	903379,02	632163,1	1448421,05	1246186,14
Junio	1530361,12	919261,02	640394,1	1425764,05	1264431,14
Julio	1557082,12	934013,02	647535,1	1465046,05	1275631,14
Agosto	1608666,12	948137,02	655160,1	1493921,05	1294783,14
Septiembre	1629771,12	962500,02	662448,1	1513812,05	1314795,14
Octubre	1651095,12	977432,02	669352,1	1533557,05	1334927,14
Noviembre	1671547,12	991430,02	676753,1	1552539,05	1354801,14
Diciembre	1722951,92	1022653,54	685795,38	1622641,08	1406865,08

Se aprecia en la Figura 2 que, respecto a los activos totales, hubo una caída en el mes de febrero. Ello se relacionó con el inicio de la tercera ola de la pandemia por COVID-19 y una disminución de la concurrencia de los alumnos usuarios. Un evento similar se presentó entre junio y julio. Debe mencionarse que la segunda caída en dicho indicador no fue tan crítica como en la primera, pues para estas fechas, se había iniciado la vacunación y la concurrencia de los usuarios no disminuyó con respecto a la primera caída. En síntesis, a pesar de las vicisitudes, se aprecia un crecimiento sostenido de los indicadores.

**Figura 2:**

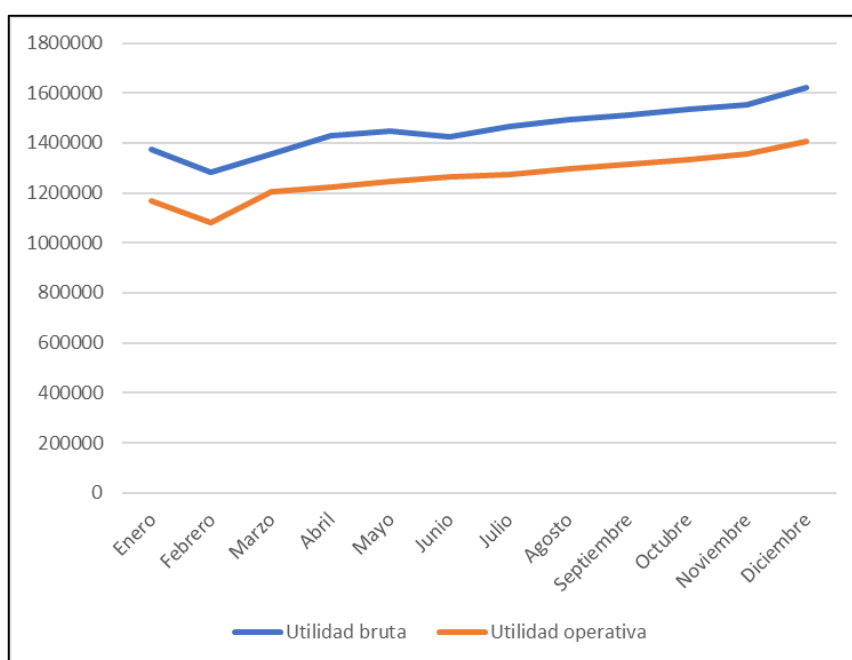
*Evolución de activos pasivos y patrimonio 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú*



En la Figura 2, se aprecia que hubo un patrón similar para la utilidad bruta y la utilidad operativa. Registrándose una caída de sus valores en febrero y julio. A pesar de ello, hubo un crecimiento prácticamente sostenido de las utilidades. En el contexto de la pandemia por COVID-19.

**Figura 3:**

*Evolución de la utilidad bruta y operativa 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú*



#### **d. Razones financieras para el periodo 2021-2022**

En la tabla 5 se exponen las razones financieras de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II. en los periodos 2021-2022, los cálculos se obtuvieron a partir de las tablas 3 y 4.

**Tabla 5:**

*Razones financieras 2021-2022 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú*

Razón	Fórmula	Resultado Enero 2022 (%)	Resultado Enero 2021 (%)
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	407,68	407,139
LIQUIDEZ	Razón de acidez $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	466,58	402,36
	Razón de efectivo $\frac{\text{Efectivo y equivalente de efectivo}}{\text{Pasivo corriente}}$	207,60	137,25
	Capital de trabajo $\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$	1313678,25	1050693,4
SOLVENCIA	Calidad de la deuda $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total}}$	34,65	40,65
	Multiplicador de capital $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	251,23	243,62
	Ratio de endeudamiento total del patrimonio $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$	149,12	140,88
	Ratio de endeudamiento del activo total $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	21,25	24,56
	Ratio de endeudamiento a corto plazo patrimonial $\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$	51,68	57,27

«Continuación»

	Margen de utilidad operativa	$\frac{Utilidad\ operativa}{Ventas\ netas}$	86,13	84,42
RENTABILIDAD AD	Rentabilidad neta sobre ventas	$\frac{Utilidad\ neta\ despues\ del\ impuesto}{Ventas\ netas}$	54,45	60,74
	Rentabilidad neta del patrimonio	$\frac{Utilidad\ neta\ despues\ del\ impuesto}{Patrimonio\ neto}$	129,69	140,96
	Rentabilidad de la inversión	$\left(\frac{Utilidad\ neta\ despues\ de\ impuestos}{Activo\ total}\right)$	51,62	57,86
	Rotación de inventario	$\frac{Costo\ de\ ventas}{Inventario}$	74,4	58,7
GESTIÓN	Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{Ventas\ a\ credito}{Cuentas\ por\ cobrar}$	5.2	4.2
	Periodo Promedio de cobro(días)	$\frac{360}{Rotación\ de\ cuentas\ por\ cobrar}$	72	91
	Rotación de Cuentas por Pagar	$\left(\frac{Compras\ a\ credito}{Cuentas\ por\ pagar}\right)$	6.2	5.1
	Periodo Promedio de Pago(días)	$\left(\frac{360}{Rotación\ de\ cuentas\ por\ pagar}\right)$	70	82

• **Análisis de las razones de liquidez:**

Podemos observar que las razones de liquidez con respecto al año 2021 mejoraron. La liquidez corriente, razón de acidez y razón de efectivo 407,68%, 466,58% y 207,60% respectivamente producto de un aumento en la cuenta de caja y bancos. Respecto al capital de trabajo se encontró que para enero del 2022 fue de 1 313 678,25. Lo cual significa que escuela incrementó la capacidad para poder cubrir sus obligaciones de plazo corto.

• **Análisis de las razones de solvencia a largo plazo:**

Podemos observar que la calidad de deuda disminuyó de 40,65% a 34,65% ello debido principalmente a una disminución en el endeudamiento a corto plazo patrimonial. Por otro lado, las razones de deuda total y endeudamiento del activo total aumentaron a 149% y 21,5% respectivamente.

• **Análisis de las razones de rentabilidad:**

Podemos observar que tanto el margen de utilidad operativa como el de rentabilidad neta se incrementaron a 86,13% y 54,45% respectivamente. El rendimiento sobre el patrimonio disminuyó a 129,69%. Caso parecido es el del rendimiento de la inversión, el cual disminuyó de 57,86% a 51,62%.

- **Análisis de las razones de gestión:**

Resalta la disminución de los días promedio de cobro, los cuales disminuyeron de 91 días a 72. Por otro lado, los días promedio de pago también disminuyeron de 82 a 70, lo cual es desfavorable para la liquidez de la empresa.

- **Cálculo del EVA**

El Valor Económico Agregado (*EVA por sus siglas en inglés*) realiza la medición del rendimiento de la organización y expone el beneficio económico real sobre un periodo de tiempo determinado.

$$EVA = NOPAT - WACC * CAPITAL INVERTIDO$$

EVA: Valor Económico Agregado

WACC: Costo Promedio Ponderado de Capital

NOPAT: Utilidad Operativa después de Impuestos

**Tabla 6:**

*EVA del 2022 Y 2021 en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú*

	2022	2021
WACC	11.30.%	11.30.%
NOPAT	S/. 889 374,37	S/. 842 024,1
CAPITAL INVERTIDO	S/. 2 077 348,59	S/. 1 797 386,84
<b>EVA</b>	S/. 654 633,97	S/. 638 919,38

#### 4.1.2. Valoración del efecto del plan de fidelización

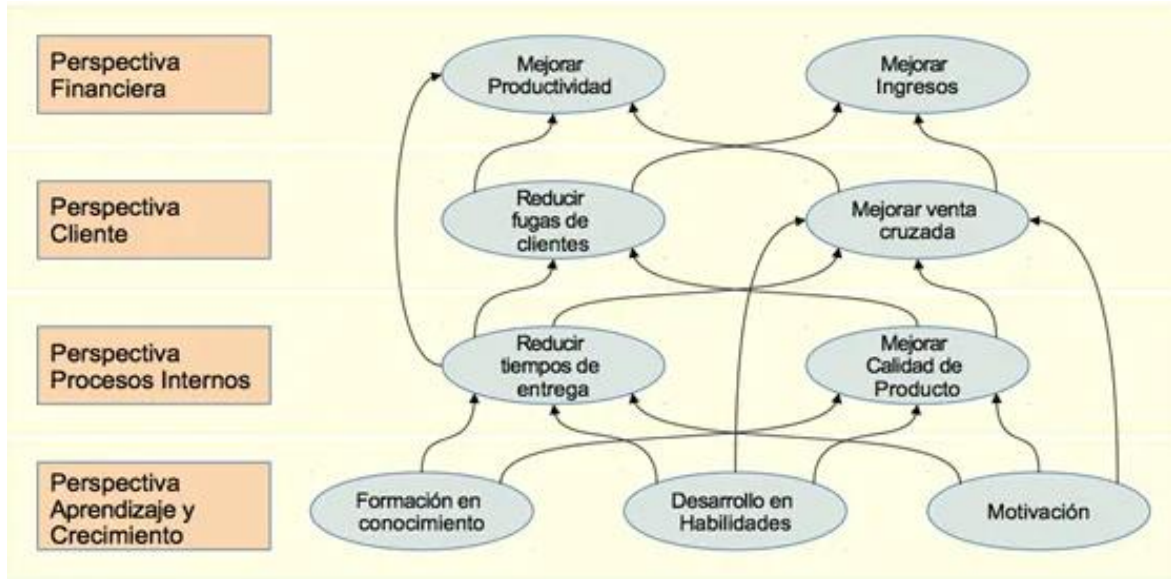
##### a. Rendimiento basado en Balanced Scorecard

El efecto del plan de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il sobre el rendimiento basado en Balanced Scorecard se sustenta en sus cuatro dimensiones: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del aprendizaje y crecimiento y perspectiva de los procesos internos. Para tal fin, se calcularán los ratios y diferenciales. Su variación puede implicar aumento o disminución, lo cual determina un estado “bueno” o “malo”, según sea lo más conveniente para los aspectos de la empresa.



**Figura 4:**

Mapa estratégico modelo para la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022



**Figura 5:**

Cuadro de mando modelo para la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022

PERSPECTIVA			
✓ FINANCIERA	CRECIMIENTO VENTAS Y RESULTADOS	RENTABILIDAD DE VENTAS, CAPITAL E INVERSIÓN	EQUILIBRIO LIQUIDEZ Y AUTONOMÍA
✓ VALOR CLIENTE	PRECIOS RENTABILIDAD Y CUOTA MERCADO	SERVICIO FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN	PRODUCTO IMAGEN MARCA Y CALIDAD
✓ ORGANIZACIÓN INTERNA	OPERACIONES PRODUCTIVIDAD, COSTES Y MERMAS	LOGÍSTICA INTERNA PLAZO DE SERVICIO, INCIDENCIAS ..	ESTRUCTURA EFICIENCIA, COSTES ÓPTIMOS, INNOVACIÓN
✓ INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PERSONAS CAPACITACIÓN SATISFACCIÓN, ADECUACIÓN	HERRAMIENTAS INVERSIÓN EN FORMACIÓN, DIGITALIZACIÓN	ORGANIZACIÓN POLITICAS RRHH, PRODUCTIVIDAD INTERNA

**b. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento basado en la variabilidad de su dimensión perspectiva financiera**

Respecto a la perspectiva financiera, se encontró que del 2021 (pre-intervención) al 2022 (post-intervención) hubo una disminución en cuanto al ROE y ROA del 11% y el 6% respectivamente. Se reporta un incremento del EVA y un crecimiento de las ventas netas en 3%.

**Tabla 7:**

*Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

PERSPECTIVA FINANCIERA	01/01/2022	01/01/2021	Variación	Estado
ROE-Rendimiento sobre el patrimonio <i>Utilidad neta / Patrimonio</i>	130%	141%	Disminución	Malo
ROA-Rendimiento de los activos <i>Utilidad neta / Activo total</i>	52%	58%	Disminución	Malo
EVA-Valor Económico Agregado	654633,98	638919,39	Aumento	Bueno
Crecimiento de las Ventas Netas <i>(Ventas Netas 2 / Ventas Netas 1) -1</i>	22%	19%	Aumento	Bueno

**c. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento basado en la variabilidad de su dimensión perspectiva del cliente**

Respecto a la perspectiva del cliente, se encontró que del 2021 (pre-intervención) al 2022 (post-intervención) hubo un incremento del ratio de ventas por cliente de 2767,01 a 2964,49. Por su parte el ratio de crecimiento de clientela tuvo un aumento considerable de 12 a 19,06 y el ratio de quejas de los clientes disminuyó de 1,05% a 0,22%.

**Tabla 8:**

*Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	01/01/2022	01/01/2021	Variación	Estado
Ratio de ventas por cliente <i>Ventas netas/total de clientes</i>	2964,49	2767,01	Aumento	Bueno
Ratio de crecimiento de clientela <i>Cientes nuevos/Cientes totales</i>	19,06	12,0	Aumento	Bueno
Ratio de quejas de los clientes	0.22%	1.05%	Disminución	Bueno

**d. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento basado en la variabilidad de su dimensión perspectiva del aprendizaje**

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se encontró que del 2021 (pre-intervención) al 2022 (post-intervención) hubo un incremento del ratio de ventas por empleado de 3949,49 a 4253,73. Por su parte el ratio de utilidad por trabajador tuvo un aumento considerable de 3922,17 a 4225,63 y el ratio del grado de satisfacción disminuyó de 1,34 a 0,03%. Finalmente, el ratio de trabajadores capacitados aumentó de 91,20 a 95,22%.

**Tabla 9:**

*Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	01/01/2022	01/01/2021	Variación	Estado
Ratio de ventas por empleado <i>Ventas netas/Número de empleados</i>	4253,73	3949,49	Aumentado	Bueno
Ratio de Utilidad por trabajador <i>Utilidad neta/Número de empleados</i>	4225,63	3922,17	Aumentado	Bueno
Ratio de grado de satisfacción <i>N° Quejas/Total de empleados</i>	0,03	1,34	Disminuido	Bueno
Ratio de trabajadores capacitados	95,22	91,20	Aumentado	Bueno

**e. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento basado en la variabilidad de su dimensión perspectiva de los procesos internos**

Respecto a la perspectiva de los procesos internos, se encontró que del 2021 (pre-intervención) al 2022 (post-intervención) hubo un incremento del ratio de costo de servicio de 0,66 a 0,63. Por su parte el ratio de rendimiento no varió y el ratio de innovación aumentó de 2,00 a 5,08%.

**Tabla 10:**

*Efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	01/01/2022	01/01/2021	Variación	Estado
Ratio de costo de servicio <i>Costo de servicio/Activo fijo</i>	0,63	0,66	Disminuido	Bueno
Radio de rendimiento de activo fijo <i>Servicios vendidos/Activo fijo</i>	0,03	0,03	No varía	Bueno

«Continuación»

Ratio de innovación <i>Nuevos servicios /Total de ventas</i>	5,08	2,00	Aumentado	Bueno
---	------	------	-----------	-------

### 4.1.3. Descripción de la variable fidelización

Se aplicó el cuestionario sobre fidelización a un total de 60 clientes de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú. De los clientes, 40% era de género masculino y tenían una edad promedio de 19,4 años. Respecto a sus afirmaciones sobre percepción se encontró que hubo variaciones en las medianas pre-intervención y post-intervención con la implementación del plan de fidelización para todos los componentes de la percepción de fidelización: diferenciación, personalización, satisfacción y fidelidad. En cuanto al puntaje total de percepción de fidelización, se encontró que hubo una mediana preintervención de 80 puntos con un rango intercuartílico de 16 a 120 puntos y una mediana posintervención de 147,5 con un rango intercuartílico de 141,25 a 152 puntos. La valoración estadística de esta variación en puntos para cada segmento se expone en la siguiente sección. Otros datos se aprecian en la Tabla 11.

**Tabla 11:**

*Respuestas sobre percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

Componentes de la fidelización	Pre-intervención		Post-intervención	
	Mediana	(RIQ)	Mediana	(RIQ)
Diferenciación	24	(12-36)	44	(42-47)
Personalización	16	(8-24)	30	(27,25-31)
Satisfacción	16	(8-24)	29	(26-31)
Fidelidad	24	(16-36)	44	(42-46,75)
Fidelización (total)	80	(46-120)	147,5	(141,25-152)

RIQ: Rango intercuartílico

## 4.2. Prueba de hipótesis

### 4.2.1. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización pre y post-intervención

Respecto a la valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización pre y post-intervención, se realizó la prueba de Wilcoxon para la comparación de las medianas de muestras relacionadas (datos pareados). Se parte de la hipótesis nula (H0)

donde se afirma que las medianas son iguales y la hipótesis alterna (H1) donde se considera que existe diferencia entre las medianas (Tabla 12). Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Se calculó un estadístico de 6,692 y un valor de p de 0,000. En tal sentido, se descarta H0, por lo que con un  $p=0,000$  es posible concluir que existe diferencia entre las medianas pre y post-intervención. La diferencia en la distribución de las medianas se puede apreciar en la Figura 1.

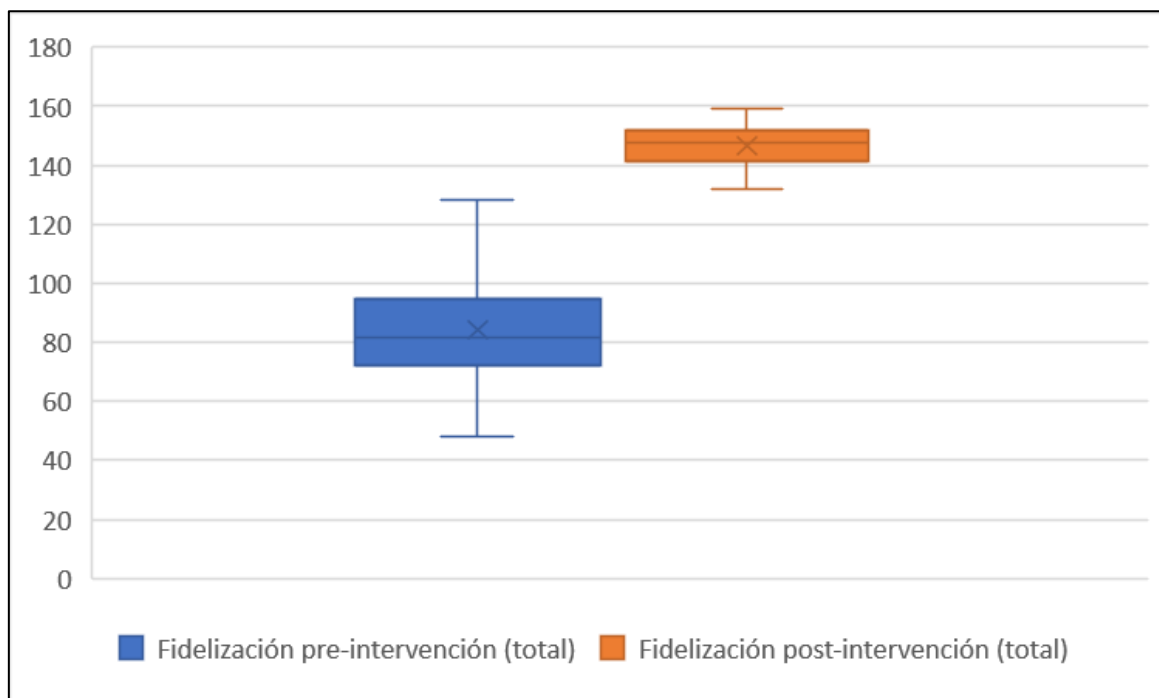
**Tabla 12:**

*Percepción de fidelización pre y post-intervención en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022*

	Medianas		Prueba de Wilcoxon	
	Pre-intervención	Post-intervención	Estadístico	p
<b>Fidelización (total)</b>	80	147,5	6,692	0,000

**Figura 6:**

*Puntaje sobre percepción de fidelización pre y post-intervención en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022*



#### 4.2.2. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de diferenciación pre y post-intervención

Respecto a la valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de diferenciación pre y post-intervención, se realizó la prueba de Wilcoxon para la comparación de las medianas de muestras relacionadas (datos pareados). Se parte de la hipótesis nula (H0) donde se afirma que las medianas son iguales y la hipótesis alterna (H1) donde se considera que existe diferencia entre las medianas (Tabla 13). Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Se calculó un estadístico de 6,612 y un valor de p de 0,000. En tal sentido, se descarta H0, por lo que con un  $p=0,000$  es posible concluir que existe diferencia entre las medianas pre y post-intervención. La diferencia en la distribución de las medianas se puede apreciar en la Figura 2.

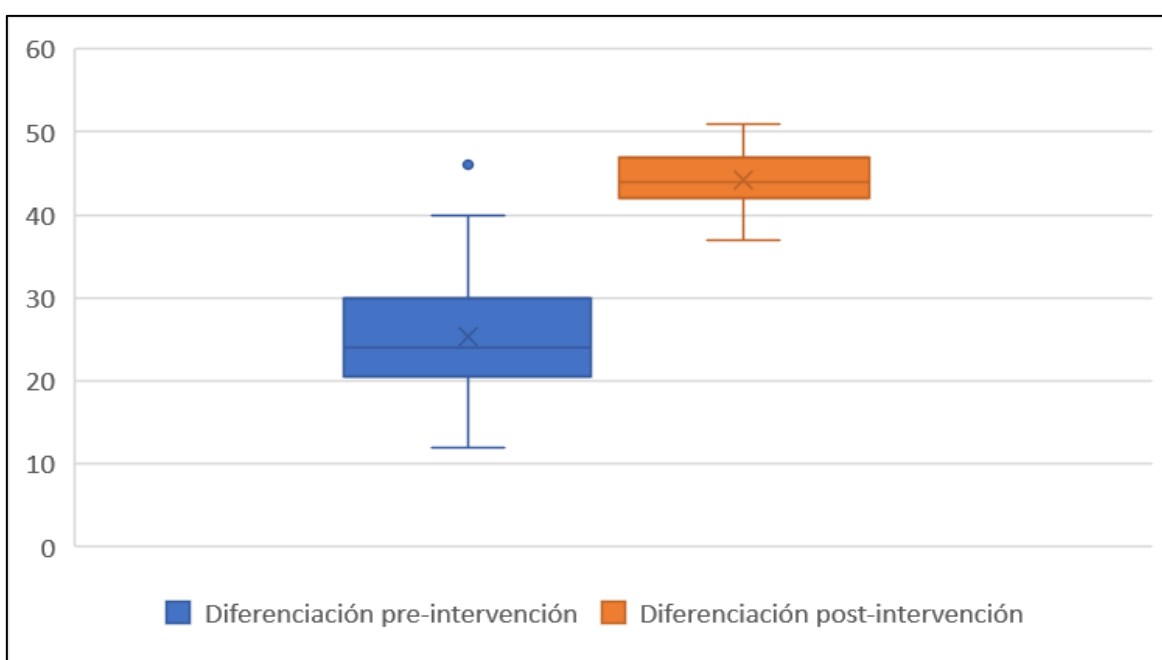
**Tabla 13:**

*Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente diferenciación en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

	Medianas		Prueba de Wilcoxon	
	Pre-intervención	Post-intervención	Estadístico	p
<b>Diferenciación</b>	24	44	6,612	0,000

**Figura 7:**

*Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de diferenciación en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*



### 4.2.3. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de personalización pre y post-intervención

Respecto a la valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de personalización pre y post-intervención, se realizó la prueba de Wilcoxon para la comparación de las medianas de muestras relacionadas (datos pareados). Se parte de la hipótesis nula (H0) donde se afirma que las medianas son iguales y la hipótesis alterna (H1) donde se considera que existe diferencia entre las medianas (Tabla 14). Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000. En tal sentido, se descarta H0, por lo que con un  $p=0,000$  es posible concluir que existe diferencia entre las medianas pre y post-intervención. La diferencia en la distribución de las medianas se puede apreciar en la Figura 3.

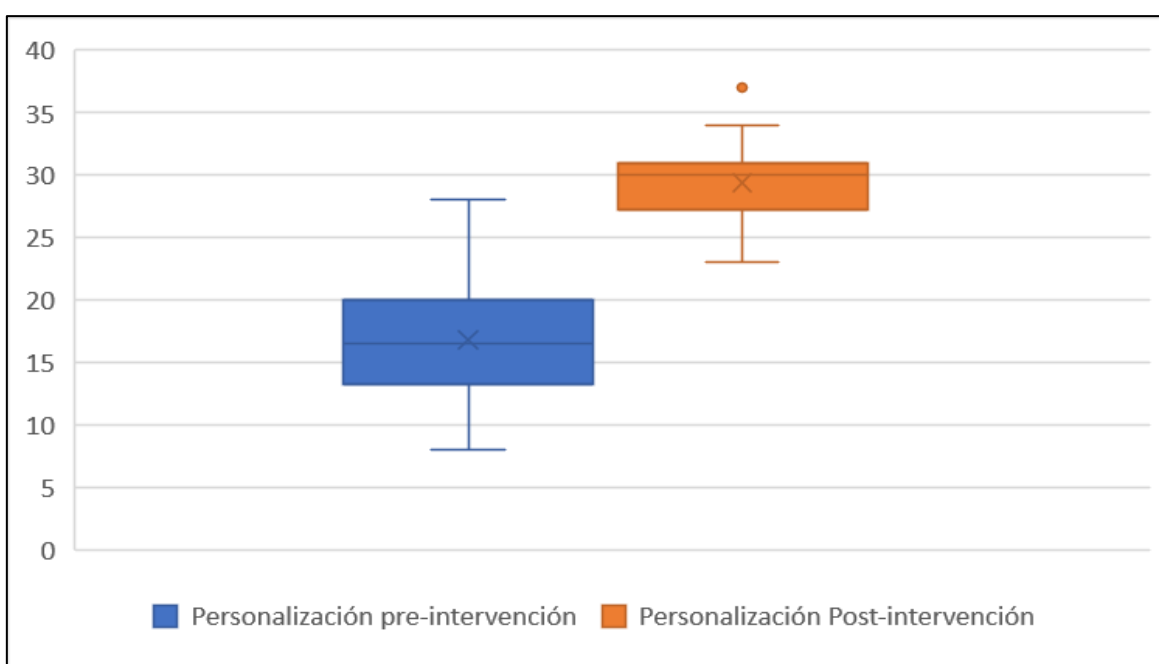
**Tabla 14:**

*Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente personalización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

	Medianas		Prueba de Wilcoxon	
	Pre-intervención	Post-intervención	Estadístico	p
<b>Personalización</b>	16	30	6,668	0,000

**Figura 8:**

*Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de personalización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*



#### 4.2.4. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de satisfacción pre y post-intervención

Respecto a la valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de satisfacción pre y post-intervención, se realizó la prueba de Wilcoxon para la comparación de las medianas de muestras relacionadas (datos pareados). Se parte de la hipótesis nula (H0) donde se afirma que las medianas son iguales y la hipótesis alterna (H1) donde se considera que existe diferencia entre las medianas (Tabla 15). Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000. En tal sentido, se descarta H0, por lo que con un  $p=0,000$  es posible concluir que existe diferencia entre las medianas pre y post-intervención. La diferencia en la distribución de las medianas se puede apreciar en la Figura 4.

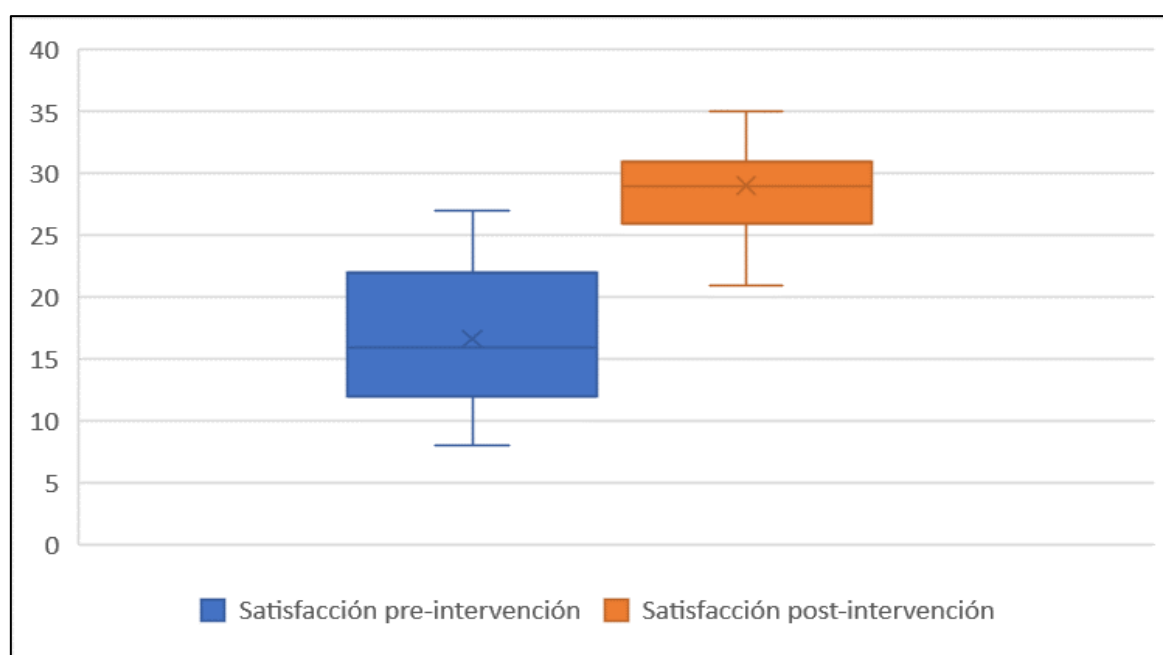
**Tabla 15:**

*Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente satisfacción en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

	Medianas		Prueba de Wilcoxon	
	Pre-intervención	Post-intervención	Estadístico	p
Satisfacción	16	29	6,668	0,000

**Figura 9:**

*Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de satisfacción en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*





#### 4.2.5. Valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de fidelidad pre y post-intervención

Respecto a la valoración del efecto del plan de fidelización sobre la percepción de fidelización en su dimensión de fidelidad pre y post-intervención, se realizó la prueba de Wilcoxon para la comparación de las medianas de muestras relacionadas (datos pareados). Se parte de la hipótesis nula (H0) donde se afirma que las medianas son iguales y la hipótesis alterna (H1) donde se considera que existe diferencia entre las medianas (Tabla 16). Se consideró un nivel de significancia de 0,05. Se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000. En tal sentido, se descarta H0, por lo que con un  $p=0,000$  es posible concluir que existe diferencia entre las medianas pre y post-intervención. La diferencia en la distribución de las medianas se puede apreciar en la Figura 5.

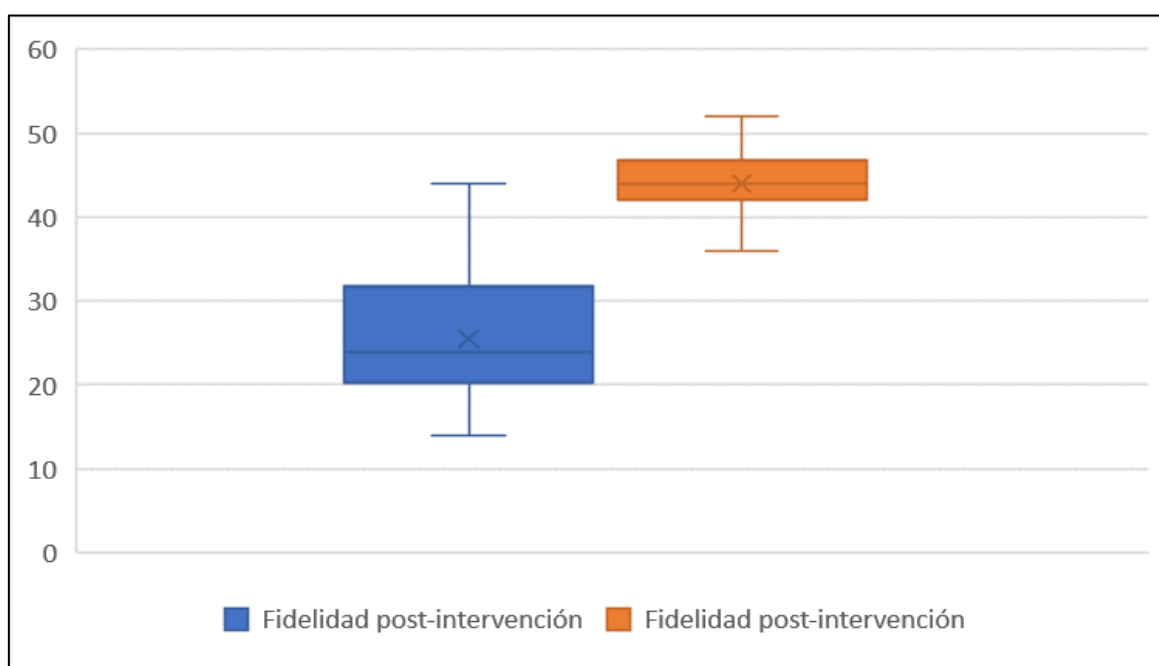
**Tabla 16:**

*Respuestas sobre percepción de fidelización en su componente fidelidad en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2021-2022*

	Medianas		Prueba de Wilcoxon	
	Pre-intervención	Post-intervención	Estadístico	p
<b>Fidelidad</b>	24	44	6,625	0,000

**Figura 10:**

*Puntajes sobre percepción de fidelización en su dimensión de fidelidad en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú 2022*



### **4.3. Discusión**

El estudio aborda por primera vez la relación entre la aplicación de un plan de fidelización y el rendimiento de una empresa de servicios. Este rendimiento se basó en las perspectivas del Balanced Scorecard, lo cual, considera la perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva del aprendizaje y crecimiento, y la perspectiva de los procesos internos (Bravo et al., 2019). Es importante considerar que la empresa fue una empresa de servicios de enseñanza de artes marciales, por lo que, los clientes son los alumnos y/o tutores de los alumnos y el producto se constituye en un número de clases impartidas. Se consideraron tácticas de fidelización para desarrollar utilidad, según los conceptos de Budianto (2019). Ello implicó una estrategia dirigida a clientes que aún no aportan suficientes ganancias para ser considerados importantes para la empresa, para ellos se debe buscar la forma que puedan aportar más a través de la oferta personalizada. Todas las dimensiones de fidelización fueron valoradas mediante un cuestionario estructurado, el cual, consideró las dimensiones de fidelización según Lesmana et al. (2021): diferenciación, personalización, satisfacción y fidelidad. El plan de fidelización consideró las recomendaciones de Iglesias et al. (2020) y abordó especialmente las siguientes estrategias: marketing de los servicios, rebajas del 50% para un segundo alumno que trajera el cliente, el uso del concepto de cliente selecto para la personalización de clases según las necesidades y el ritmo de vida del alumno con la posibilidad de recibir clases online y la instauración de un Centro de Atención al Cliente.

Diversos estudios se han enfocado en estructurar un plan de fidelización considerando los conceptos de marketing relacional. Así Landeo (2021), reporta que existe una relación una relación positiva alta; es decir en la medida que se aplique estrategias correctas de marketing relacional para mejorar los niveles de fidelización de clientes. De la misma forma, Merino (2020) afirma que las estrategias de marketing de servicios son las más adecuadas para generar fidelización todas las veces que la organización elabore un plan que integre las diferentes dimensiones de la materia. Igualmente, Vivanco (2019), plantea como propuesta de solución el uso de estrategias del marketing relacional para la retención de clientes. En esa misma línea, De la Cruz (2017) reporta que existe relación entre las estrategias de marketing de servicios y la fidelización de clientes en los negocios de restaurantes del distrito de Huancavelica año 2015. Bastidas (2017), resalta que el esquema del plan de marketing donde constan estrategias de servicios al cliente, fiscalización y marketing directo generan resultados favorables ayudando a mantener una relación a largo plazo con el cliente en

empresas de servicios. Pinela (2013), hace mención que la principal falencia para lograr la fidelización fue el desconocimiento de estrategias de la administración de la relación con los clientes (CRM), el uso de las nuevas tecnologías y las herramientas incluidas en las mismas. Valderrama (2017), aborda otro aspecto con posible impacto sobre la fidelización y reporta que, existe una correlación positiva alta entre la calidad de servicio y fidelización de clientes. El efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento de la empresa fue abordado a través de las dimensiones del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral. Este es un método de elaboración de planes que mide el rendimiento o desempeño de tareas para convertir la visión y estrategia general de organización, empresa en el objetivo específico con las medidas y objetivos específicos. (Bravo et al., 2019) Para realizar esta valoración fue necesario realizar un análisis del estado financiero, del estado de resultados y el cálculo del valor económico agregado. Este método aborda cuatro dimensiones interdependientes entre sí. El efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento de la empresa en la dimensión de perspectiva financiera brindó evidencia de una disminución del ROA y ROE. Este aspecto, si bien no es totalmente favorable para la empresa se relacionaría con un incremento flagrante del activo total y el patrimonio entre el 2021 y 2022, y un incremento discreto de la utilidad neta. En tal sentido, estos parámetros estarían fundamentalmente relacionados con las decisiones financieras y sería necesario valorar dicho aspecto con estudios controlados para establecer una relación causal entre el plan de fidelización y estos componentes de la perspectiva financiera. En términos favorables, hubo un incremento en el Valor Económico Agregado y el crecimiento de las ventas netas. Pacheco (2017), realizó un estudio que valoró un plan de fidelización dirigido a los clientes de una empresa para incrementar el volumen de ventas. Él reportó que el plan de fidelización incrementa el volumen de ventas e incrementa la satisfacción de los clientes; sin embargo, no se garantiza su fidelidad.

El efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva del cliente brindó evidencia de efectos favorables sobre las ratios de ventas por cliente, ratio de incremento de los clientes y ratio de quejas de los clientes. Vega y Jacome (2020) describen que un resultado favorable se caracteriza porque el número de nuevos clientes aumenta, el número de clientes antiguos no cambia, no se pierden clientes y hay un incremento en la tasa de retroalimentación de los clientes. En cuanto al efecto de la fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, el estudio reportó efectos favorables sobre el ratio de ventas por empleados, utilidad por trabajador, satisfacción y trabajadores capacitados. Según Dincer (2019), este

aspecto se refiere al desarrollo profesional de los empleados, el espíritu de vinculación a la empresa y las oportunidades para mejorar las habilidades de estos. Finalmente, en cuanto al efecto del plan de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos reportó ratios favorables para el ratio de costo de servicio, el ratio de rendimiento de activo fijo y el ratio de innovación. Para Dincer (2020) la medición del proceso interno describe el desempeño en la distribución del valor a los clientes. La medición del proceso ha establecido las cláusulas de tiempo, calidad y gasto de materiales adicionales. Esta perspectiva se considera la más crítica para el éxito de una organización y, en ese sentido, los resultados del estudio arrojan resultados favorables luego de la aplicación del plan de fidelización.

Se valoró inicialmente el efecto del plan de fidelización instaurado sobre la percepción de fidelización de clientes medida a través de un cuestionario. Los hallazgos revelaron que el plan de fidelización se relacionó con un incremento de la mediana de los componentes de la fidelización en los clientes, lo cual, en términos estadísticos, fue significativo. En ese contexto, se pudo determinar un efecto a favor sobre la diferenciación, descrita por El-Adly (2019), aspecto abordado por la empresa al utilizar un plan de fidelización con promociones y estrategias de marketing. De la misma forma, se ofrecieron servicios personalizados, lo cual, se reflejó en una percepción de personalización incrementada luego del plan de fidelización, la cual fue descrita por Islam (2021). También se vio un impacto notable sobre la satisfacción del cliente y la fidelidad *per sé*. Estos aspectos abordados por Budur (2021) y Abror (2019) y que tendrían relación directa con el plan instaurado para lograr la lealtad del cliente. En términos de investigación, Londoño (2014), en su estudio sobre fidelidad hacia un establecimiento de ventas, afirma que tanto la calidad de la relación como los programas de fidelización tienen un impacto significativo sobre la lealtad del cliente. De esta manera, se validan las relaciones entre satisfacción, confianza, compromiso y lealtad. De igual manera se establecen los principales determinantes del valor percibido del programa y se valida la relación entre valor percibido, actitud hacia el programa y lealtad al establecimiento.

Se debe resaltar que el estudio, si bien ha incluido un modelo preexperimental, las mediciones han sido especialmente de asociación o descriptivas, por lo que, todos los resultados encontrados se aproximarían a la relación entre el efecto del plan de fidelización sobre el rendimiento de la empresa. El Balance Scorecard ha servido para la valoración de

la variable rendimiento o desempeño; sin embargo, su limitante esencial se sustenta en que no arroja un puntaje o valoración global de todas las perspectivas (Balaji et al., 2021).

## V. CONCLUSIONES

1. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre el rendimiento basado en las perspectivas del Balanced Scorecard de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú. Ello fue evidente en la perspectiva financiera excepto para el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y el rendimiento de los activos (ROA). Todos los indicadores de la perspectiva del cliente, del aprendizaje y crecimiento, y de los procesos internos fueron favorables para la empresa luego del plan de fidelización.
2. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre la perspectiva financiera del Balanced Scorecard, al reportarse un incremento del EVA y un crecimiento de las ventas netas en 3%. Sin embargo, hubo una disminución en cuanto al ROE y ROA del 11% y el 6% respectivamente, aunque dicho hallazgo podría ser independiente a la implementación del plan de fidelización.
3. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard, al reportarse un incremento del ratio de ventas por cliente de 2767,01 a 2964,49. Por su parte el ratio de crecimiento de clientela tuvo un aumento considerable de 12 a 19,06 y el ratio de quejas de los clientes disminuyó de 1,05% a 0,22%.
4. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard, al reportarse un incremento del ratio de ventas por empleado de 3949,49 a 4253,73. Por su parte el ratio de utilidad por trabajador tuvo un aumento considerable de 3922,17 a 4225,63 y el ratio del grado de satisfacción disminuyó de 1,34 a 0,03%. Finalmente, el ratio de trabajadores capacitados aumentó de 91,20 a 95,22%.
5. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard, al reportarse un incremento del ratio de costo de servicio de 0,66 a 0,63. Por su parte el ratio de rendimiento no varió y el ratio de innovación aumentó de 2,00 a 5,08%.

6. Existe un efecto a favor del programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-Il en Lima, Perú. Ello fue evidenciado con un estadístico de 6,692 y un valor de p de 0,000 para fidelización total. Para la dimensión de diferenciación, se calculó un estadístico de 6,612 y un valor de p de 0,000. Para la dimensión de personalización, se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000. Para la dimensión de satisfacción, se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000. Finalmente, para la dimensión de fidelidad, se calculó un estadístico de 6,668 y un valor de p de 0,000.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para la mejora del rendimiento de las empresas de servicios en sus diferentes perspectivas. Tanto la perspectiva del cliente, como la financiera, del aprendizaje y crecimiento y de los procesos internos. Para la valoración del rendimiento o desempeño de las empresas, es posible utilizar como herramienta el Balanced Scorecard.
2. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para mejorar el rendimiento de la perspectiva financiera de las empresas; sin embargo, este plan de fidelización debe acompañarse con decisiones financieras adecuadas para el adecuado desempeño en todas las ratios.
3. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para mejorar el rendimiento de la perspectiva de los clientes. Este aspecto probablemente será el que tendrá un mejor rendimiento dentro de los programas de fidelización de clientes ya que aborda específicamente parámetros de la población objetivo de dicha intervención.
4. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para mejorar el rendimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que, un plan o estrategia de fidelización se acompañaría de una mayor capacitación del personal o contratación de personal específico para ejecutar la intervención.
5. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para mejorar el rendimiento de los procesos internos. Ello considerando que es necesaria la optimización del servicio que será brindado y que la personalización de los servicios se involucra dentro de un plan de fidelización centrado en el cliente.
6. Se recomienda la utilización de los programas de fidelización para mejorar la percepción de fidelización en los clientes. Ello considerando que, potencialmente, es posible mejorar las dimensiones de diferenciación, personalización, satisfacción y fidelidad, en los clientes gracias a estas intervenciones.



## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Abror, A., Patrisia, D., Engriani, Y., Evanita, S., Yasri, Y., & Dastgir, S. (2019). Service quality, religiosity, customer satisfaction, customer engagement and Islamic bank's customer loyalty. *Journal of Islamic Marketing*.
- Albujar. (2016). *La fidelización de clientes y su influencia en la mejora del posicionamiento de la botica «ISSFARMA» en la ciudad de Chepén*. 77.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/18876>
- Arora, P., & Narula, S. (2018). Linkages between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: A literature review. *IUP Journal of Marketing Management*, 17(4).
- Avila-Robinson, A., & Wakabayashi, N. (2018). Changes in the structures and directions of destination management and marketing research: A bibliometric mapping study, 2005–2016. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 101-111.
- Balaji, M., Dinesh, S. N., Kumar, P. M., & Ram, K. H. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47, 5217-5222.
- Bastidas. (2017). *El marketing relacional para mejorar la fidelización de los clientes en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 5 de Cantón Latacunga*. 111.  
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3774>
- Bravo, J. C. M., Briones, H. J. A., & Sarmiento, T. Y. P. (2019). El Balanced Scorecard en el desarrollo de los negocios familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107.
- Budianto, A. (2019). Customer loyalty: Quality of service. *Journal of management review*, 3(1), 299-305.
- Budur, T., & Poturak, M. (2021). Employee performance and customer loyalty: Mediation effect of customer satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 8(5), 453-474.
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.

- De la Cruz. (2017). *Estratégias de Marketing de servicios y la fidelización de clientes en los negocios de restaurantes del distrito de Huancavelica año 2015*. 132. <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/1594>
- Dincer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2020). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Decision Sciences & Applications*.
- Dincer, H., Yüksel, S., & Martinez, L. (2019). Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. *Expert Systems with Applications*, 115, 152-171.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322-332.
- Hernández-Sampieri & Mendoza C. (2018). Metodología de la Investigación: Rutas Cualitativas, Cuantitativas y Mixtas. *McGraw*.
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. *Journal of Business Ethics*, 163(1), 151-166.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.
- Jijón, A. F. B., Bravo, J. C. M., & Bravo, M. M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62-77.
- Johnson, J., Cynarski, W. J., & Lee, S. (2020). Taekwon-Do in North Korea: A Pedagogical Case Study. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 20(2), 33-43.
- Karunaratna, A. C., & Kumara, P. A. P. (2018). Determinants of customer loyalty: A literature review. *Journal of customer behaviour*, 17(1-2), 49-73.
- Landeo. (2021). *Marketing relacional y fidelización de clientes de la empresa Hemavigsa, Villa el Salvador 2021*. 89. <https://hdl.handle.net/20.500.13067/1385>
- Lesmana, R., Sutarman, A., & Sunardi, N. (2021). Building A Customer Loyalty Through Service Quality Mediated by Customer Satisfaction. *American Journal of*

- Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(3), 38-45.
- Londoño. (2014). *Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista*. 258.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7671>
- Malbasic, I., & Marimon, F. (2019). A Simplified Balanced 'Balanced Scorecard.'. *European Accounting and Management Review*, 5(2), 38-60.
- Merino. (2020). *Estrategias de marketing de servicios para la fidelización de clientes en la empresa Viettel Perú SAC, Chiclayo 2020*. 112.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7671>
- Pacheco. (2017). *Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa DISDURAN S.A. en el Canton Durán*. 79. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/ec/>
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2020). Recipes for achieving customer loyalty: A qualitative comparative analysis of the dimensions of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102171.
- Pinela. (2013). *Fidelización de clientes a través de estrategias de CRM con herramientas social media*. 116. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1183>
- Quintero-Beltrán, L. C., & Osorio-Morales, L. M. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis (The Balanced Scorecard As a Tool for Companies in Crisis). *Revista CEA*, 4(8).
- Tabrani, M., Amin, M., & Nizam, A. (2018). Trust, commitment, customer intimacy and customer loyalty in Islamic banking relationships. *International Journal of Bank Marketing*.
- Valderrama. (2017). *Calidad de servicio y la fidelización de los clientes de la empresa de bienes y servicios para el Hogar S.A.C. « CARSA» en Chimbote -2017*. 66.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/18876>
- Vega Falcón, V., & Jácome, D. K. L. (2020). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional (The Balanced Scorecard as an Organizational Management Tool). *Available at SSRN 3521792*.
- Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: Herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

Vivanco. (2019). *Marketing relacional enfocado a la fidelización de los clientes del restaurante Mar Criollo, Lima, 2019*. 190.  
<http://ri.itba.edu.ar/handle/123456789/3251>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre el rendimiento financiero de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> 1.- ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022? 2.- ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022? 3.- ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022? 4.- ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022? 5.- ¿Cuál es el efecto de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2021-2022?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre el rendimiento basado en las perspectivas del Balanced Scorecard de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> 1.- Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 2.- Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 3.- Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 4.- Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 5.- Determinar el efecto de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre el rendimiento financiero de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:</b> 1.- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva financiera en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 2.- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva del cliente en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 3.- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 4.- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la perspectiva de los procesos internos en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022. 5.- Existe un efecto a favor de un programa de fidelización sobre la percepción de fidelización en la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II en Lima, Perú 2022.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>“X”: FIDELIZACIÓN</b></p> <p><b>Dimensiones</b> <b>X<sub>1</sub>. Diferenciación</b> <b>X<sub>2</sub>. Personalización</b> <b>X<sub>3</sub>. Satisfacción</b> <b>X<sub>4</sub>. Fidelidad</b></p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>“Y” : RENDIMIENTO</b></p> <p><b>Dimensiones</b> <b>Y<sub>1</sub>. Perspectiva financiera</b> <b>Y<sub>2</sub>. Perspectiva de los clientes</b> <b>Y<sub>3</sub>. Perspectiva del aprendizaje</b> <b>Y<sub>4</sub>. Perspectiva de los procesos internos</b></p>	<p style="text-align: center;">CUESTIONARIO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS DOCUMENTAL</p>

## Anexo 2: Cuestionario sobre fidelización

Estimado padre, apoderado o alumno de la Escuela de Taekwon-Do SAM-IL, la siguiente es una encuesta de un trabajo de investigación de la UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA.

<b>DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS</b>	
Edad	
Género	
Ocupación	
Distrito	

Le presentaremos una lista de afirmaciones relacionadas a los productos y servicios de la Escuela de Taekwon-Do ITF SAM-IL. Le agradeceríamos que llene señalando la alternativa que crea que concuerde más con su opinión.

- 1) Completamente desconforme
- 2) Desconforme
- 3) Ni conforme ni desconforme
- 4) Conforme
- 5) Completamente conforme

Nº	<b>CUESTIONARIO FIDELIZACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>DIFERENCIACION</b>					
	<b>Distinción</b>					
<b>1</b>	La Escuela es reconocida en el distrito de La Molina.					
<b>2</b>	La calidad de la enseñanza es superior a otras escuelas de artes marciales.					
<b>3</b>	Me interesan las publicaciones de la escuela en las redes sociales.					
<b>4</b>	Actualmente tengo una buena imagen de la escuela					
	<b>Valoración</b>					
<b>5</b>	La imagen del personal es adecuada.					
<b>6</b>	El ambiente físico es adecuado.					
<b>7</b>	El servicio que le ofrece la escuela cumple con TODAS las características que Ud. busca					
<b>8</b>	Los materiales de entrenamiento están en buen estado.					
	<b>Proporcionalidad</b>					
<b>9</b>	El precio de la mensualidad es cómodo.					
<b>10</b>	El precio de la mensualidad está de acuerdo con la calidad de la enseñanza.					
<b>11</b>	Los precios de los productos y/o servicios adicionales son accesibles.					

«Continuación»

12	Los precios de los productos y/o servicios adicionales estan de acuerdo con su calidad.					
	<b>PERSONALIZACION</b>					
	<b>Identificación</b>					
13	Ud. Se siente Identificado(a) con la escuela.					
14	En la escuela encuentra todo lo que necesita.					
15	La escuela toma en cuenta sus observaciones y/o sugerencias.					
16	La escuela agradece de forma personal su preferencia.					
	<b>Atención</b>					
17	El trato que recibió al momento de la inscripción fue amable.					
18	Actualmente recibe un trato amable por parte de la escuela					
19	La atención a los alumnos es personalizada					
20	La escuela le ofrece facilidades de pago					
	<b>SATISFACCION</b>					
	<b>Expectativas</b>					
21	La escuela satisface las necesidades de sus alumnos.					
22	Se encuentra Ud. satisfecho con los productos y servicios de la escuela.					
23	Ud. se ha beneficiado con los descuentos y/o promociones de la escuela.					
24	La escuela cumplió con sus expectativas.					
	<b>Comodidad</b>					
25	La Información llega Ud. a tiempo y con facilidad					
26	La ubicación actual de la escuela es adecuada para Ud.					
27	Los horarios de entrenamiento son adecuados para Ud.					
28	La escuela cuenta con un cómodo ambiente.					
	<b>FIDELIDAD</b>					
	<b>Recomendación</b>					
29	Recomienda frecuentemente la escuela Por redes sociales.					
30	Recomienda frecuentemente la escuela personalmente.					
31	Ud. Comenta y/o comparte frecuentemente las publicaciones de la escuela en las redes sociales.					
32	Utiliza frecuentemente productos con la marca de la escuela en la calle.					
	<b>Compromiso</b>					
33	La escuela lo mantiene informado constantemente.					
34	La escuela cumple sus promesas.					
35	Se siente Ud. comprometido con la escuela.					
36	La escuela le obsequia recuerdos frecuentemente.					
	<b>lealtad</b>					
37	Ud. se quedaría en la escuela inclusive si hubiera algún inconveniente (solucionable).					
38	La escuela se preocupa por satisfacer sus necesidades y deseos.					
39	La escuela se preocupa por mantener una comunicación continua sus clientes.					
40	La escuela otorga premios a los alumnos más destacados.					

### Anexo 3: Validación del Instrumento por expertos académicos

#### DR. CPC. ROBERTO CUMPLEN VIDAURRE

Luego de haber revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL**” afirmo que mi calificación considerando un estándar de 85,0%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						100
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?					95	
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					95	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?						100
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					95	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					95	

Se puede apreciar que a mi juicio todos los ítems superan el 85%. En tal sentido el cuestionario queda validado.



## ING. ERNESTO ALTAMIRANO FLORES

Luego de haber revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL**” afirmo que mi calificación considerando un estándar de 85,0%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?					95	
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						100
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?					95	
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					95	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					95	
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					95	

Se puede apreciar que a mi juicio todos los ítems superan el 85%. En tal sentido el cuestionario queda validado.

## MG. ING. LUIS CORREA CHAMORRO

Luego de haber revisado el instrumento de la Tesis denominada: “**LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL**” afirmo que mi calificación considerando un estándar de 85,0%, es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje se logrará contrastar la hipótesis con este instrumento?						100
2	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, dimensiones e indicadores de la investigación?						100
3	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						100
4	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					95	
5	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?				85		
6	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?						100

Se puede apreciar que a mi juicio todos los ítems superan el 85%. En tal sentido el cuestionario queda validado.

#### Anexo 4: Confiabilidad de los Instrumentos de Medición

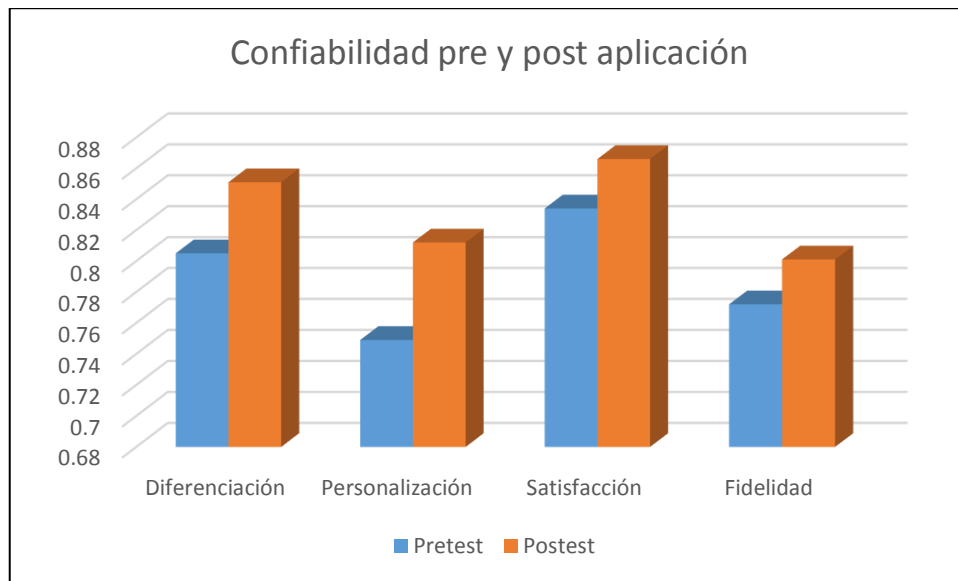
**Tabla 17:**

*Confiabilidad del instrumento para percepción de fidelización en clientes de la Escuela De Taekwon-Do Itf Sam-II*

Factores	N° de ítems	Alfa de Cronbach	
		Pretest	Postest
Diferenciación	12	0.805	0.851
Personalización	08	0.749	0.812
Satisfacción	08	0.834	0.866
Fidelidad	12	0.772	0.801

**Figura 11:**

*Confiabilidad para la valoración de la percepción de fidelización Pre y Post aplicación de un plan de fidelización en la Escuela De Taekwon-Do Itf Sam-II*



La confiabilidad del instrumento para medir la toma de decisiones en el Pre y Post aplicación del plan de fidelización, evaluado mediante el método de consistencia interna, utilizando el Alfa de Cronbach, se muestra en la Tabla 17 y Figura 6. En el instrumento general se encontró un coeficiente Alfa de 0.852 y 0.871 en el Pretest y Postest respectivamente; y en sus dimensiones entre [0,749 – 0,834] y [0,801 – 0,851] en el Pretest y Postest respectivamente. Rodríguez et al (2013) menciona que un coeficiente mayor a 0,7 es indicador de alta confiabilidad para el instrumento de medición. Por tal motivo, el instrumento tendría una alta confiabilidad.

## Anexo 5: Solicitud de uso de información

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 21 de marzo del 2022

Señora  
**JANICE MITSU VÁSQUEZ CHUMBE**  
Gerente General de ESCUELA DE TAEKWON-DO SAM-IL  
Presente. -

**ASUNTO: SOLICITO AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN, NOMBRE Y ACCESO A LOS CLIENTES PARA LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS)**

De mi mayor consideración,

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente y, en atención a la necesidad de obtener mi título profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial, expedido por la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), solicito su autorización para el uso del nombre de su distinguida organización, información contable de los periodos 2020 y 2021 y acceso a los clientes para encuestarlos, con la finalidad de ejecutar la tesis titulada: **"LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL"**.

Cabe mencionar que, la presente investigación solo tiene fines académicos, sin perjudicar su reputación; si no, realzar su prestigio como colaborador de la investigación de los estudiantes peruanos.

Agradeciendo su gentil atención, me despido.

Atentamente,

## Anexo 6: Autorización de uso de información



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 22 de marzo del 2022

**OFICIO N° 03/2022-GG-SAMIL**

Señor

**MARCO ANTONIO CHÁVEZ KOLICH**

Bachiller en Ingeniería en Gestión Empresarial - UNALM

Presente. -

**ASUNTO:** AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN, NOMBRE Y ACCESO A LOS CLIENTES PARA LA EJECUCIÓN DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Es grato dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y, en atención a su solicitud de acceso a la información contable, uso del nombre de la organización y acceso a los clientes, para ejecutar la tesis de titulada: "**LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LA ESCUELA DE TAEKWON-DO ITF SAM-IL**", con la finalidad de obtener el Título profesional de Ingeniero en Gestión Empresarial emitido por la Universidad Nacional Agraria La Molina.

En virtud de mi puesto, **AUTORIZO** el acceso y uso de la información solicitada para el desarrollo de la investigación.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,

Anexo 7: Fotos de la Escuela de Taekwon-Do ITF Sam-II



















