



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE  
VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.

Autores:

Camargo, José

Mattar, Arelys

Story, Karla

Campus Bárbula, Enero de 2.014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE  
VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.**

Tutor:  
Prof. González, Manuel

Autor:

Camargo, José  
Mattar, Arelys  
Story, Karla

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Licenciado en  
Contaduría Pública y Licenciado en Administración Comercial**

Campus Bárbula, Enero de 2.014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE  
VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.

Tutor:  
González, Manuel

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y  
Contaduría Pública.

Por. **Manuel González Fierro**  
C.I. **V- 4.129.212**

Campus Bárbula, Enero de 2.014



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE APROBACION TRABAJO DE GRADO**

**N° Exp 1076**  
**Periodo: 1S-2013**

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.**

Elaborado y Presentado por:

CAMARGO JOSE	17026279	ADMINISTRACION COMERCIAL
MATTAR ARELYS	16416388	CONTADURIA PUBLICA
STORY KARLA	13135735	CONTADURIA PUBLICA

Alumno(s) de esta Escuela, reúne los requisitos exigidos para su aprobación con:

<input type="checkbox"/> Aprobado	<input type="checkbox"/> Aprobado Distinguido
<input type="checkbox"/> Aprobado Meritorio	<input type="checkbox"/> Rechazado

**JURADOS**

\_\_\_\_\_  
**MANUEL GONZALEZ**  
**TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**DANIEL RUMBO**  
**COORDINADOR**

\_\_\_\_\_  
**NEYRIS SOTO**  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

\_\_\_\_\_  
**SUPLENTE**

Campus Bárbula, Enero de 2.014

## **DEDICATORIA**

Principalmente dedico este logro a nuestro señor Jesucristo; quien es el principal responsable de la consecución de esta meta.

En segunda instancia; quiero dedicarle este logro a mi madre Milagro, quien con su inteligencia y paciencia me motivo dándome sabios consejos, recibí de su parte un constante apoyo moral y mental.

A mi hermana Anya; que me sirvió de ejemplo y me inspiro para seguir adelante y tener confianza, me demostró que si se puede.

A mi Novia, por ayudarme y acompañarme en todo momento.

**José Camargo.**

## **DEDICATORIA**

Esta meta alcanzada se la dedico primordialmente a Dios; por llenar mi vida de esperanza, por guiar mis pasos e iluminar mi mente.

A mi Madre; por confiar en mí y por ser el pilar fundamental en mi formación como persona.

A mis Hermanos; espero que mis logros sean para ustedes una fuente de inspiración como son los de ustedes para mí. Con constancia y dedicación se alcanzan los sueños, no hay imposibles.

**Arelys Mattar.**

## **DEDICATORIA**

A mis Padres; por esforzarse por mí, les debo todo lo que soy hoy en día, por ser tan especiales y únicos; sus acciones siempre fueron fuente de inspiración de mi existencia y me hicieron sentir que el amor como sentimiento, es la fuerza más poderosa del universo.

A mis Hermanos; porque son personas maravillosas que me han hecho crecer y madurar.

A Congo Andrés; por su compañía y fidelidad. Te extraño mucho!

A mi Esposo en especial; por acompañarme en todo éste recorrido y brindarme su apoyo, comprensión y sabiduría, contigo he crecido como persona y mis logros son los tuyos también.

**Karla Story.**

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de este trabajo de grado fue posible gracias a la colaboración de varias personas, quienes con sus valiosos aportes, sugerencias, estímulos y disposición lograron que el mismo llegara a un feliz término.

En primer lugar mi agradecimiento va dirigido al Profesor Manuel González, por guiar nuestros primeros pasos hacia el desarrollo de esta investigación.

A los profesores Daniel Rumbos y Neyris Soto; por su valiosa enseñanza de los aspectos metodológicos de una investigación, que fueron de gran ayuda en la elaboración de éste trabajo, por su gran disposición, apoyo, enseñanza y amabilidad.

**José Camargo.**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Carabobo; por su valiosa contribución en mi formación como profesional.

Al profesor Manuel González; por aceptar la tutoría y guiarnos para desarrollar el trabajo.

Al Profesor Daniel Rumbos; por su ayuda incondicional; incluso durante el periodo vacacional, por habernos encaminado en el logro de esta investigación.

A la Profesora Neyris Soto; por su amable atención y recomendaciones necesarias que permitieron el logro de esta investigación.

A la empresa Netriders Consulting, C.A.; por abrirnos sus puertas y ser el objeto de estudio de este proyecto.

A todos aquellos compañeros de estudio; que estuvieron conmigo en el camino del saber, de quienes guardo gratos recuerdos.

Finalmente quiero dar las gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para alcanzar mis metas.

**Arelys Mattar.**

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia, quisiera agradecer a Nuestro Señor Jesucristo, que me mostro el camino adecuado para estar hoy en día finalizando tan preciado logro.

Seguidamente, mis padres y hermanos por el respaldo y aliento en todo momento de mi carrera y vida, el cual sin duda es la fuente de energía para poder conseguir mis objetivos y metas trazadas.

A los profesores Manuel González, Daniel Rumbos y Neyris Soto; que con sus conocimientos nos encaminaron de forma correcta; y que sin ellos, hubiese sido imposible realizar esta investigación.

A mi esposo, quien siempre tuvo una palabra de aliento cuando más lo necesitaba y por brindarme su mano cuando el momento lo requería.

A todas aquellas personas nobles y sinceras, que me brindaron su ayuda y comprensión desinteresada, les agradezco infinitamente su colaboración, mil gracias.

**Karla Story.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE  
VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A**

**Autores:** Camargo, José; Mattar, Arelys y Story, Karla.

**Tutor:** González, Manuel

**Fecha:** Enero 2014

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito presentar una propuesta relativa a la aplicación de un sistema de indicadores, que permitan lograr la calidad de los servicios prestados en el departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo, permitiendo a su vez identificar oportunidades de mejoras. La empresa presenta debilidades en el área de operaciones con respecto a los servicios brindados a los clientes, generando deficiencias que pueden afectar las relaciones comerciales existentes. Así mismo, presenta inconvenientes en la medición de la eficiencia y el desempeño de su actividad principal. Existe retrabajo, se deben reestructurar los horarios que ya habían sido programados. Se considera que la empresa en estudio tiene la capacidad de mostrar un elevado crecimiento organizacional y económico siempre que sean corregidas las fallas que presenta en cuanto a la falta de controles. La propuesta de aplicación de indicadores de gestión para el departamento de ventas, permitirá a la empresa conocer con mayor exactitud lo que no funciona correctamente en esta área, que actué como un sistema de alerta, con base exacta del origen del problema, logrando la prestación del servicio de forma más efectiva y eficiente. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista y la encuesta; aplicando los instrumentos guión de entrevista y cuestionario. Con el resultado obtenido, se pudo evidenciar debilidades en el departamento y la falta de un sistema de indicadores.

**Palabras claves:** Gestión, Medición, Control.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL  
Y CONTADURÍA PÚBLICA  
CAMPUS BÁRBULA**



**APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA  
EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE  
VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A**

**Autores:** Camargo, José, Mattar, Arelys y Story, Karla.

**Tutor:** González, Manuel

**Fecha:** Enero 2014

**ABSTRACT**

This research aims to present a proposal for the implementation of a system of indicators, to ensure the quality of services provided in the sales department of the company Netriders Consulting, CA located in Valencia , Carabobo State , allowing in turn identify opportunities for improvement. The company has weaknesses in the area of operations with respect to the services provided to customers, generating deficiencies which may affect existing business relationships. It also has drawbacks in measuring the efficiency and performance of its core business. There rework should restructure the schedules that have already been scheduled. It is considered that the joint study has the ability to display a high organizational and economic growth provided that faults are corrected as having a lack of controls. The proposed application of performance indicators for the sales department, will allow the company to know more precisely what does not work properly in this area, serving as a warning system, with exact basis of the origin of the problem, making the provision service more effectively and efficiently. The data collection techniques used were interviews and survey, using instruments interview guide and questionnaire. With the result, it was evident weaknesses in the department and the lack of a system of indicators.

**Keywords:** Management, Measurement, Control.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURÍA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, Manuel González Fierro; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212,  
 acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Nombre y Apellido	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Arellys Mattar	16416388	04244482921	<a href="mailto:Arellys_mattar@hotmail.com">Arellys_mattar@hotmail.com</a>	AC	CP
José Camargo	17026279	04244203876	<a href="mailto:Jose_camargo27@hotmail.com">Jose_camargo27@hotmail.com</a>	AC	CP
Karla Story	13135735	04144130882	<a href="mailto:karlastory@gmail.com">karlastory@gmail.com</a>	AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado. Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Auditoría Financiera y de Procesos

Línea: Gestión Administrativa para el cambio y Desarrollo de las Organizaciones

Interrogante: ¿Puede la aplicación de indicadores de gestión brindar oportunidades de mejoras al departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.?

Firman:

\_\_\_\_\_  
 Tutor:  
 Nombre y Apellido: Manuel González  
 E-mail: Finanzasfierro@hotmail.com

_____ Estudiante/Investigador Nombre y Apellido: Arellys Mattar E-mail: arelys_mattar@hotmail.com	_____ Estudiante/Investigador Nombre y Apellido: José Camargo E-mail: <a href="mailto:jose_camargo27@hotmail.com">jose_camargo27@hotmail.com</a>	_____ Estudiante/Investigador Nombre y Apellido: Karla Story E-mail: karlastory@gmail.com
---	--	---

En Valencia, a los 21 días del mes de Enero del año 2.014



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Víctor Campos **Tutor:** Manuel González

**Título del Proyecto:** Propuesta de Indicadores de Gestión para la Evaluación de la Calidad de Servicio en el Área de Ventas  
**Caso:** Empresa Netriders Consulting, C.A.

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema-Objetivos de la Investigación-Justificación-Alcance y Limitaciones	1.-	07/11/2012	Rediseño del título.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	13/11/2012	Correcciones del Planteamiento del Problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	19/11/2012	Modificación de Objetivos Específicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	12/12/2012	Mejorar la redacción de la Justificación y la Formulación del Problema.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Víctor Campos **Tutor:** Manuel González

**Título del Proyecto:** Propuesta de Indicadores de Gestión para la Evaluación de la Calidad de Servicio en el Área de Ventas  
**Caso:** Empresa Netriders Consulting, C.A.

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
<b>Marco Teórico</b>  Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal (opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	08/01/2013	Revisión de los Antecedentes y de las Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	23/01/2013	Corrección de Antecedentes, Mejorar Redacción, Agregar otro Antecedente.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	30/01/2013	Revisión de Definición de Términos y Ampliación de Bases Teóricas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	10/02/2013	Corrección de Redacción de Bases Teóricas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

**Profesor de Investigación Aplicada:** Víctor Campos **Tutor:** Manuel González

**Título del Proyecto:** Propuesta de Indicadores de Gestión para la Evaluación de la Calidad de Servicio en el Área de Ventas  
**Caso:** Empresa Netriders Consulting, C.A.

<b>CAPÍTULO III</b> Marco Metodológico	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	15/02/2013	Corrección del Diseño y Tipo de Investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/02/2013	Revisión y Modificación de la Población y Muestra. Corregir Población.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	22/02/2013	Discusión y Rediseño de la Técnica de Recolección de Datos. Corrección del Cuadro Técnico Metodológico.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	26/02/2013	Modificación del Instrumento de Recolección de Datos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Recomendaciones:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Debe anexar copia de este formato en su Proyecto Definitivo de Aplicada, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** finanzasfierro@hotmail.com

**Título del Trabajo:** Propuesta de Indicadores de Gestión para la Evaluación de la Calidad de Servicio en el Área de Ventas  
**Caso:** Empresa Netriders Consulting, C.A.

<b>CAPÍTULO IV</b> Análisis e Interpretación de Resultados	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Elaboración del instrumento-Validación del Instrumento-Aplicación del Instrumento-Análisis e Interpretación de Resultados – Análisis de Factores Internos y Externos asociados a la Calidad de Servicios.	1.-	18/06/2013	Mejorar la Redacción del Instrumento y Modificar Algunas Preguntas de la Entrevista. Agregar Algunos Items en la Entrevista.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/06/2013	Discusión Sobre las Respuestas Obtenidas en la Aplicación de la Entrevista.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	24/06/2013	Diseño de la Encuesta - Revisión y Corrección de la Redacción del Análisis de los Resultados.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	04/07/2013	Indicaciones para la realización del Análisis de Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicios.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Nota:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.

6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
 Oficina de Apoyo a la Investigación



Nº Expediente: 1076

Período Lectivo: 1S/2013

**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

**Asignatura:** Trabajo de Grado . **Tutor:** Manuel González **E-mail del Tutor:** finanzasfierro@hotmail.com

**Título del Trabajo:** Propuesta de Indicadores de Gestión para la Evaluación de la Calidad de Servicio en el Área de Ventas  
**Caso:** Empresa Netriders Consulting, C.A.

CAPITULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	15/10/2013	Mejorar la Redacción de la Presentación y Justificación de la Propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	16/10/2013	Ampliar la Factibilidad de la Propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	20/10/2013	Modificar Objetivos Específicos de la Propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	27/10/2013	Mejorar la Redacción General del Capítulo.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

**Nota:**

- 1.- Debe asistir la totalidad del Equipo/ Investigador a cada sesión.
- 2.- Anexar este formato en los cuatro ejemplares rústicos y en su Trabajo Final de Grado, debidamente llenado en computador y firmado por el tutor y cada integrante del equipo/investigador según hayan ocurrido los encuentros.
- 3.- Para la validación del Capítulo se requiere de tres (03) encuentros como mínimo.
- 4.- Revisar periódicamente la Fuente de Información Bibliográfica.
- 5.- Debe guardar muy bien el original de este formato, ya que forma parte de su Trabajo de Grado.
- 6.- El Instrumento debe ser avalado necesariamente por su Tutor. Si lo considera pertinente puede solicitar la evaluación de un experto en el área.

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	v
Agradecimiento	viii
Resumen	xi
Formato de Postulación Tutorial	xiii
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xiv
Índice de Cuadros	xxii
Índice de Tablas	xxiv
Índice de Gráficos	xxv
Introducción	26

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema	29
Formulación del Problema	33
Objetivos de la Investigación	33
Objetivo General	33
Objetivo Específico	33
Justificación e Importancia de la Investigación	34

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL**

Antecedentes	37
Bases Teóricas	43
Bases Legales	57
Bases Normativas	57
Definición de Términos Básicos	57

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Diseño de la Investigación	59
Tipo y Nivel de la Investigación	60
Colectivo a Investigar	61
Cálculo de la Muestra	61
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Presentación y Análisis de la Información	64
Cuadro Técnico Metodológico	65

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Diagnostico General de la Aplicación de los Instrumentos	110
Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicio	112
Estrategias Formuladas a Partir del Análisis de Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicio	114

### **CAPITULO V**

#### **INDICADORES DE GESTION QUE PERMITIRAN LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIOS BRINDADOS EN EL AREA DE VENTAS DE NETRIDERS CONSULTING, C.A.**

Presentación de la Propuesta	118
Justificación de la Propuesta	119
Fundamentación de la Propuesta	119
Factibilidad de la Propuesta	120
Objetivos de la Propuesta	121

Información Importante para la Consecución de la Propuesta	121
Estructura de la Propuesta	124
Indicadores de Eficacia y Eficiencia	126
Lineamientos que deben Seguirse para la Implementación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Ventas de Netriders Consulting, C.A.	136
Conclusiones	137
Recomendaciones	140
Referencias Bibliográficas	141
Anexos	144

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Cálculo de la Muestra	62
2. Unidad de Análisis A	62
3. Unidad de Análisis B	62
4. Unidad de Análisis C	63
5. Cuadro Técnico Metodológico	66
6. Resultados de la Aplicación del Instrumento Unidad de Análisis “A” - Guión de Entrevista Número Uno	68
7. Resultados de la Aplicación del Instrumento Unidad de Análisis “A” - Guión de Entrevista Número Dos	69
8. Estrategias desde DOFA	112
9. Análisis de los Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicios – Diseño de Estrategias	113
10. Indicador Número Uno	126
11. Indicador Número Dos	127
12. Indicador Número Tres	128
13. Indicador Número Cuatro	129
14. Indicador Número Cinco	130
15. Indicador Número Seis	131
16. Indicador Número Siete	132
17. Indicador Número Ocho	133
18. Indicador Número Nueve	134
19. Indicador Número Diez	135
20. Guión de Entrevista Número Uno (Gerencia Ventas)	146
21. Guión de Entrevista Número Dos (Jefe Ventas)	148
22. Cuestionario Número Uno (Personal de Ventas)	150

23. Cuestionario Número Dos (Clientes)	153
24. Instrumento de Validación - Cuestionario Número Uno	158
25. Instrumento de Validación - Cuestionario Número Dos	160

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA No.</b>	<b>pp.</b>
1. Evaluación de la Productividad del personal	70
2. Aplicación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Ventas de la Empresa	72
3. Fallas en los Servicios Brindados	74
4. Seguimiento de los Servicios Brindados a los Clientes	76
5. Evaluación de la Gestión del Personal del Departamento de Ventas	78
6. Metas de Ventas por Cada Vendedor	80
7. Programación de las Actividades del Personal Técnico	82
8. Solicitudes de Servicio Mensual por Cliente	84
9. Planes para el Mantenimiento de Clientes	86
10. Uso de Indicadores de Gestión para el Mejoramiento de las Actividades del Departamento de Ventas	88
11. Servicios de Buena Calidad	90
12. Tiempos de Respuesta	92
13. Seguimiento y Retroalimentación de las Necesidades del Cliente	94
14. Rapidez de Respuesta ante un Reclamo	96
15. Nivel de Conocimiento de los Técnicos	98
16. Solución de Solicitudes de Forma Eficaz y Eficiente	100
17. Variedad de Soluciones Ofrecidas por el Personal	102
18. Atención del Personal	104
19. Mejoras al Departamento de Ventas	106
20. Garantía del Servicio Ofrecido	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No.</b>	<b>pp.</b>
1. Evaluación de la Productividad del personal	70
2. Aplicación de Indicadores de Gestión en el Departamento de Ventas de la Empresa	72
3. Fallas en los Servicios Brindados	74
4. Seguimiento de los Servicios Brindados a los Clientes	76
5. Evaluación de la Gestión del Personal del Departamento de Ventas	78
6. Metas de Ventas por Cada Vendedor	80
7. Programación de las Actividades del Personal Técnico	82
8. Solicitudes de Servicio Mensual por Cliente	84
9. Planes para el Mantenimiento de Clientes	86
10. Uso de Indicadores de Gestión para el Mejoramiento de las Actividades del Departamento de Ventas	88
11. Servicios de Buena Calidad	90
12. Tiempos de Respuesta	92
13. Seguimiento y Retroalimentación de las Necesidades del Cliente	94
14. Rapidez de Respuesta ante un Reclamo	96
15. Nivel de Conocimiento de los Técnicos	98
16. Solución de Solicitudes de Forma Eficaz y Eficiente	100
17. Variedad de Soluciones Ofrecidas por el Personal	102
18. Atención del Personal	104
19. Mejoras al Departamento de Ventas	106
20. Garantía del Servicio Ofrecido	108



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones requieren controlar el cumplimiento de los objetivos planteados; para ello deben ejecutar tareas de seguimiento y control; dichas tareas pueden concretarse en expresiones medibles que sirvan para mostrar cuantitativamente resultados.

Así mismo, un indicador representa ese tipo de información cuantitativa, permite expresar en términos numéricos, cómo se encuentra un proceso en relación con algún aspecto de la realidad que interesa a los responsables encargados de gerenciar y/o administrar cada área. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

La presente investigación consiste en plantear la importancia de aplicar indicadores de gestión en las organizaciones, específicamente en la empresa Netriders Consulting, C.A.; se pretende elaborar una propuesta de indicadores de gestión para la evaluación de la calidad de servicio en el área de ventas de la empresa; en función de aplicar medidas correctivas en caso de que sean detectadas algunas fallas de funcionamiento.

Cabe destacar, que un buen sistema de indicadores debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original haciéndole saber a las organizaciones que estas variaciones pueden ser corregidas.

Por lo tanto, se determino que la situación actual del departamento de ventas de la empresa presenta una total carencia de planificación y

organización, la calidad de los servicios brindados ha disminuido y se corre el riesgo de perder clientes potenciales.

A pesar de esta situación; se considera que la empresa tiene la capacidad económica y técnica necesaria para lograr un mayor crecimiento y desarrollo; apoyándose en la implementación de indicadores el trabajo se llevaría de una manera más organizada y las metas se apreciarían de manera más clara.

En este sentido, surge la necesidad de proceder a elaborar un trabajo de investigación estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I;** en el cual se plantea la problemática observada en la empresa, sus causas, consecuencias, objetivos de estudio y la justificación para el desarrollo del proyecto.

**Capítulo II;** en el marco teórico se exponen estudios previos sobre indicadores de gestión, en función de conocer los avances logrados en esta materia; además se analizan teorías orientadas al tema.

**Capítulo III;** marco metodológico, se justifica el diseño, tipo y nivel de la investigación, la población y muestra; las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas de presentación y análisis de la investigación y se expone el cuadro técnico metodológico para la operacionalización de variables.

**Capítulo IV;** se aplica el instrumento a la muestra e indican las respuestas obtenidas y se formulan conclusiones. Se exponen los resultados

obtenidos a través de un estudio de factores internos y externos asociados a la calidad de servicio.

**Capítulo V;** está conformado por cada uno de los elementos de la propuesta así como su estructura; el cálculo y definición de indicadores.

Para finalizar, se exponen las conclusiones surgidas del análisis de la situación planteada y de la información obtenida durante el proceso de investigación, así como las recomendaciones necesarias para la exitosa implementación de la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Actualmente, las organizaciones están experimentando un proceso de cambios, siendo parte de entornos altamente competitivos. La administración de las mismas requiere diseñar estrategias para lograr con eficiencia las metas seleccionadas. Las empresas dedicadas a la prestación de servicios ofrecen a sus clientes una actividad o un beneficio. La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de los consumidores, está asociada al grado de satisfacción que experimenta el cliente. Destacarse por la calidad de lo que se ofrece será siempre garantía de fidelidad en los clientes.

De esta manera, el reto de cada empresa está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros, y por supuesto, en los resultados que se quieren obtener. Dichas tareas implicadas pueden medirse para asegurar que las actividades vayan en el sentido correcto, es posible evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión permite obtener resultados sobre el comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se deban tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos; sin embargo, es conveniente realizar seguimientos más amplios, que incluya otras variables de interés para la organización. Con el uso de indicadores de gestión se reduce drásticamente la incertidumbre y la subjetividad. Beltrán Jaramillo (2.000:5) señala que: “Se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen un conjunto de signos vitales de la organización”.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización. Suelen utilizarse para evaluar el desempeño y los resultados. Salgueiro Anabitarte (2.001:2) expresa que “Solo se puede mejorar aquello que se puede medir”. De igual manera, Salgueiro Anabitarte (2.001) considera que:

La manera más sencilla y concisa de exponer el comportamiento de una empresa es emplear números respecto de los cuales estemos seguros de que indican exactamente lo que deben indicar. Enseñar a los directivos a pensar en estos términos abreviados y simplificados eliminaría también gran parte de la inútil y, a veces, engañosa verborrea que menoscaba el valor de muchos informes. Los indicadores son realmente un instrumento de aplicación mucho más general en el proceso de control empresarial de lo que podría parecer superficialmente (p. 37).

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se

tienen: Satisfacción del cliente, mejoramiento continuo y la gerencia del cambio.

Actualmente las empresas deben contar con indicadores de gestión adecuados que puedan señalar las fallas o eslabones débiles con la finalidad de corregirlas. Toda empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados.

En este caso, según conversaciones con el personal del área de ventas de Netriders Consulting, C. A.; se pudo constatar que la empresa presenta debilidades con respecto a los servicios brindados a sus clientes, generando deficiencias que pueden afectar las relaciones comerciales existentes.

Netriders Consulting, C.A. es una empresa joven dedicada a la venta, reparación y mantenimiento de equipos de computación ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo. La mayor cantidad de sus clientes se encuentran ubicados en el estado Carabobo, pero asiste clientes puntuales en el estado Falcón y el Distrito Capital, inicio sus operaciones en el mes de abril del año 2.010. Desde esta fecha no se han establecido parámetros de control para atacar el problema.

La empresa presenta inconvenientes en la medición de la eficacia, eficiencia y el desempeño de su actividad principal, lo que constituye barreras para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas de las actividades diarias, perjudicando notoriamente su competitividad en el mercado, colocando en juego su credibilidad, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos y por ende su misión y visión.

Los clientes contactan a la empresa y solicitan sus servicios, la asistente se encarga de organizar la agenda del personal técnico. En base a la experiencia y la distancia esta persona decide cuantos clientes por día asignará al técnico y la zona.

En muchas ocasiones, se reciben llamadas de clientes descontentos manifestando quejas por fallas en el servicio que recibieron. Las principales quejas son: Problemas no solventados del todo, fallas persistentes, equipos mal instalados, solución a un inconveniente originando otro, falta de revisión del trabajo realizado por los técnicos, por parte de un representante de la empresa antes de que se retiren de las instalaciones, visitas del personal técnico a páginas sociales durante el desarrollo de la actividad.

Se observa que los técnicos utilizan un talonario para soportar los problemas resueltos en las visitas, pero no se les facilita un formato para controlar el tiempo; Esto conlleva, a que para ellos, sea más importante terminar el trabajo para cumplir con la asignación del día que brindar un servicio de calidad, los jóvenes son contratados generalmente recién graduados, el entrenamiento es relativamente corto y nunca son monitoreados.

Existe retrabajo, se debe reestructurar los horarios que ya habían sido programados, dando prioridad a los clientes que ya han sido atendidos, enviar nuevamente al técnico para concluir el trabajo y cambiar los días de visitas nuevas, originando molestias al cliente al comunicarle el cambio. Esta situación genera doble gasto de viatico y de tiempo que podría dedicarse a otro cliente.

Así mismo, la consecuencia principal es la inconformidad del cliente por la baja calidad del servicio y la disminución de la cartera. El servicio brindado a los clientes es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero, de la satisfacción del cliente proviene la solidez y estabilidad de una empresa. Sin consumidores no existe ningún tipo de mercado.

Por consiguiente, se plantea la siguiente interrogante para el análisis del problema presentado en la empresa Netriders Consulting, C.A.

¿Cómo se podría mejorar la calidad de servicio en el área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. mediante la evaluación a través de indicadores de gestión?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer indicadores de gestión para la evaluación de la calidad de servicio en el área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.

#### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto al grado de satisfacción de los clientes de la empresa con respecto a la prestación del servicio.

2. Establecer los factores internos y externos asociados a la calidad de servicio identificando las estrategias que aporten beneficios a la organización.
3. Elaborar los indicadores de gestión que permitirán la evaluación de la calidad de servicios brindados en el área de ventas de Netriders Consulting, C.A.

### **Justificación de la Investigación**

El uso de indicadores de gestión aporta grandes beneficios a las organizaciones. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Su aplicación estimula y promueve el trabajo en equipo, contribuye al desarrollo y crecimiento, permite un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario, hace posible disponer de información sobre la gestión del negocio, identificar fortalezas, reorientar políticas y estrategias.

En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados. Las mediciones permiten detectar las oportunidades de mejora e implementar las acciones.

La propuesta de aplicación de indicadores de gestión para la evaluación de la calidad de servicios en el área de ventas, beneficiará a la empresa en aspectos que se detallan a continuación:

- Servicios de atención al cliente: Generará una nueva cultura corporativa encaminada a satisfacer a los clientes trabajando en función de factores como eficacia y eficiencia.
- Utilización del tiempo: Evitar el retrabajo con visitas efectivas, y atención oportuna al cliente.
- Incremento de las ventas: Alcanzar un buen nivel competitivo.
- Financieramente: ayudara a tener una idea más aproximada de cómo va realmente el negocio. Será posible medir elementos como calidad, competitividad y productividad.

Así mismo, la puesta en práctica dentro de la empresa, de esta propuesta generará esfuerzos hacia la consecución de metas, se podrá tener un conocimiento más amplio de su funcionamiento, contando con información confiable y precisa, garantizando una toma de decisiones acertada, generando beneficios adicionales a la organización como: Oportunidades de mejoramiento, motivación al personal para alcanzar metas retadoras y establecer una gerencia basada en datos y hechos.

Por otra parte, cabe destacar que los profesionales que egresan de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo están en la capacidad de supervisar y medir resultados, comparar las mediciones con los planes, y cuando sea necesario, tomar medidas correctivas, con la aplicación de indicadores de gestión pueden evaluar dichos resultados y tomar medidas beneficiosas para las organizaciones.

La línea de investigación de la propuesta se apoya en la Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones.

Adicionalmente, esta investigación servirá de soporte para futuras investigaciones, brindando información a otros estudiantes tanto de la Universidad de Carabobo, como de otras instituciones, para el desarrollo de investigaciones similares a la presente y contribuyendo con la preparación de profesionales.

De mismo modo, servirá de guía a la gerencia de la empresa donde se desarrollara la investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

El marco teórico es el desarrollo organizado y sistemático del conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación, su finalidad según Hurtado León (2.007:83) “Es revisar la mayor cantidad posible de información sobre el tema que se va a investigar para evitar cometer errores ya superados”.

El marco teórico está constituido por: Antecedentes, bases teóricas, bases legales, bases normativas y definición de términos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Se refiere a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio. Hurtado León (2.007:83), define antecedentes como una “Síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado”.

Dentro de los trabajos consultados se encuentran:

Mejía, Marcia (2.012), en su trabajo de grado titulado: “Diseño de Indicadores como Herramientas para Medir la Gestión de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés”, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca en Ecuador, propone la implementación de Indicadores para dar un impulso al

mejoramiento de la gestión empresarial, que pueda suministrar información relevante en relación con procesos evaluativos, para cubrir una debilidad como lo es la falta de calidad con respecto a los procesos de atención al cliente, se pretende facilitar los procesos de toma de decisiones; mejorar la eficiencia y el progreso continuo. La autora se apoya en la idea de que la medición por indicadores es un factor crítico para gestionar los procesos, dado que algo que no se mide y/o analiza no se puede controlar. Igualmente considera de suma importancia evaluar si la prestación de un servicio es óptima en cuanto a los recursos utilizados y los resultados obtenidos se deben comparar con los resultados esperados, manifiesta que la evaluación periódica de cualquier evento debe ser una necesidad prioritaria para cualquier institución de prestación de servicios.

Esta investigación se vincula con la investigación en proceso ya que ambas proponen el uso de indicadores para organizaciones que brindan servicios como una herramienta para lograr el crecimiento constante y mejora de los procesos, como una oportunidad de cambio de la situación problemática actual. Se extrae información sobre la forma como están estructurados los lineamientos actuales establecidos y así mejorar las debilidades que se presentan en la organización. Esta herramienta ayuda a seguir un plan y trabajar en función de la satisfacción de los usuarios, producir servicios de calidad, realizar entregas rápidas y fiables y lograr el crecimiento de su cartera de clientes.

De Abreu, Cindy (2.011), en su trabajo de grado titulado: "Indicadores de Gestión que Permitan el Cálculo de la Productividad Global en las Medianas Empresas Caso: Manufacturas Puro y Simple", para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Nueva Esparta en Caracas, propone el uso de indicadores para dar solución a la

problemática de la empresa Manufacturas Puro y Simple; la solución consiste en una herramienta que les permitirá medir sus niveles de productividad global para el desarrollo de planes y estrategias. La autora plantea que la empresa no ha logrado la eficiencia en algunos procesos de cada departamento. La producción se realiza del día a día, no existe planificación ni a corto, mediano ni a largo plazo.

La investigación se relaciona con la propuesta en desarrollo ya que ambas recomiendan el uso de indicadores para mejorar la situación problemática, las investigaciones pretenden buscar soluciones que orienten la operatividad de la empresa y que siga la ruta hacia el éxito.

Correa y otros (2.011), en su trabajo especial de grado denominado: “Indicadores de Gestión como Elementos de Medición de Eficiencia, Eficacia y Desempeño en las Actividades Operativas y Administrativas de la Empresa Transporte Alca, C.A.” para optar al título de licenciadas en contaduría pública de la Universidad de Carabobo, plantean que la empresa estudiada presenta inconvenientes en la medición de la eficiencia y el desempeño de sus actividades logísticas y administrativas, lo que constituye barreras para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que presenta las actividades diarias, perjudicando notoriamente su competitividad en el mercado nacional y hasta la posible pérdida de sus clientes, ya que obstaculiza el cumplimiento de los objetivos y por ende su misión y visión. A través de los instrumentos aplicados en la empresa los investigadores lograron evidenciar debilidades en el sistema de indicadores de gestión existente, el cual, no suministra información pertinente a la gerencia para la toma de decisiones adecuada, estas deficiencias se tomaron en consideración para el diseño de indicadores que se adaptaran a las necesidades de la empresa.

La investigación antes citada posee relación con la investigación en curso, ambas plantean la importancia del uso de indicadores de gestión, ya que los autores proponen la realización de un estudio detallado del proceso operativo y administrativo de la empresa, para detectar debilidades en los procesos y poner en evidencia la importancia de la evaluación de eficacia y eficiencia a través del establecimiento de indicadores de gestión adecuados.

En la investigación actual se pretende determinar las debilidades del área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. y ofrecer oportunidades de mejoras mediante la utilización de indicadores de gestión.

Castro, y otros, (2.010), en su trabajo especial de grado titulado: “Diseño de Indicadores de Gestión para el Departamento de Ventas de la empresa Maxisillas C.A.”, para optar al título de licenciados en administración comercial de la Universidad de Carabobo, expresaron que la empresa presenta fallas en cuanto a la falta de controles, organización y manuales de procedimiento que regulen las actividades a realizar. La propuesta de diseño de indicadores de gestión para el departamento de ventas, se fundamenta en el sistema de control de gestión a través de la auditoría administrativa utilizando para ello el diseño de indicadores de gestión que permitan medir el grado de eficiencia y eficacia con que son llevadas a cabo las labores en dicho departamento; y a su vez, el diseño de indicadores de gestión que se adapte a las necesidades de la empresa, permitiendo así, identificar oportunidades de mejora y facilitar la toma de decisiones en determinadas situaciones que minimicen riesgos y conlleven a la empresa hacia el éxito esperado.

Dicha investigación y la investigación en desarrollo se basan en la aplicación de indicadores de gestión para el departamento de ventas de una

empresa, como medida de corrección para aquello que no está procediendo de forma adecuada proyectando hacia el logro y consecución de las metas y objetivos trazados.

Flores y otros (2.010), en su trabajo especial de grado llamado: “Diseño de Indicadores de Gestión como Herramienta de Mejoras. Caso: Cooperativa Sergurica, R.L., Ubicada en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo”. Para optar al título de licenciadas en administración comercial de la Universidad de Carabobo, plantean una situación problemática que requiere de una pronta solución, ya que se puede notar que la cooperativa Sergurica RL no tiene la capacidad de ampliar sus procesos de control sobre los diferentes aspectos administrativos, limitando su potencial de desarrollo en el sector económico donde participa. Los directivos desconocen el punto de equilibrio, ignorando si la política de precios aplicada permitirá obtener ganancias aceptables o pérdidas. De igual forma, no se cuenta con indicadores que permitan conocer el nivel en el cual se requiera financiar las operaciones con recursos externos, o el nivel de inventario aceptable que se deba manejar en determinado ciclo contable. Asimismo, se desconocen las proyecciones de ventas, lo que dificulta prever recursos para cumplir con compromisos a los proveedores de materiales, repuestos, suministros y servicios que requiere la empresa para continuar sus operaciones comerciales. Las autoras pretenden con su trabajo ofrecer una herramienta que permita orientar a los directores de dicha empresa, sobre la importancia de la aplicación de indicadores de gestión al proceso administrativo, así como los diversos factores relacionados al tema que pueden ser de gran importancia para su gestión directiva.

Esta investigación se relaciona con la propuesta planteada ya que ambas establecen la necesidad de aplicar indicadores para contar con

información oportuna y confiable sobre la forma cómo influye el entorno económico y financiero en las operaciones que se lleven a cabo.

Márquez, y otros, (2.009), en su trabajo especial de grado titulado: "Propuesta de Aplicación de Indicadores de Gestión que Logren Optimizar el Desempeño del Departamento de Inventarios de la Universidad de Carabobo.", para optar al título de licenciadas en administración comercial y licenciadas en contaduría pública de la Universidad de Carabobo, las autoras lograron distinguir la falta de un sistema de indicadores de gestión en el departamento de inventarios de la Universidad de Carabobo, que permita evaluar las actividades que realiza esta unidad. De esta manera, plantean que dicha carencia impide el mejoramiento en la calidad de sus políticas y procesos y se vuelve en una condicionante negativa en cuanto al logro de los objetivos planteados y de la toma de decisiones. La inexistencia de parámetros que permitan valorar la calidad y efectividad del desempeño de esta dirección, produce un estancamiento en el desarrollo organizacional de la misma.

El uso de un sistema de evaluación de gestión en esta unidad puede transformarse en signos vitales de alarma para identificar las fallas y tomar las acciones correctivas y preventivas según sea el caso.

Esta investigación aportó información de mucha importancia, pues da una orientación acerca de cómo el uso de indicadores de gestión se transforma en una herramienta que puede evaluar el desempeño de cualquier institución; bien sea pública o privada, permitiendo determinar en qué proporción los resultados se corresponden con los parámetros establecidos.

Aray, Julimar (2.009), en su trabajo especial de grado titulado: “Establecimiento de Indicadores de Gestión Para el Control de Procesos Administrativos y Operacionales de la Empresa Weatherford División Wireline Services”, para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente; la autora determino que la empresa no contaba con lineamientos generales para la coordinación de parámetros de control (indicadores, graficas, formatos, etc.), requería de informaciones que reflejen el comportamiento real de su gestión, por lo que surgió la necesidad de establecer indicadores de gestión para los departamentos administrativos y operacionales con el fin de lograr los objetivos operativos que permitan controlar la gestión de una forma eficiente. La medición del desempeño es esencial para identificar oportunidades de mejora, ya que proporcionan a la empresa una mejor visualización de las desviaciones, metas y objetivos planificados, además de formular y comparar acciones correctivas que faciliten el control operacional de las actividades.

La relación de esta investigación con el trabajo en curso radica en que ambos buscan la forma de tomar acciones correctivas adoptando el uso de indicadores que facilitarían el control operacional de las actividades y así cumplir satisfactoriamente con los procesos y lograr la excelencia.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.

Hurtado León (2.007:83) las define como: “Un conjunto de ideas generalmente ya conocidas en una disciplina que permiten organizar los

datos de la realidad para lograr que de ellas puedan desprenderse nuevos conocimientos”.

A continuación se detallan los conceptos asociados a la propuesta.

### ***Indicadores de Gestión***

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten medir de manera sencilla hasta qué punto se han cumplido los objetivos y metas fijados previamente por una organización dentro de un período determinado. Esta estrategia de medida permite observar el estado real de un proceso, un indicador es un dispositivo o señal que sirve para poner de manifiesto un fenómeno, por lo que facilita la vigilancia y el control de las actividades de una empresa.

Por consiguiente, Beltrán Jaramillo (2.000:35) define un indicador de gestión como “La relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar una situación y la tendencia de cambio generada en el objeto o fenómeno visualizado, respecto al objetivo y metas previstas e influencias esperadas”. Los indicadores de gestión son sinónimo de información, agregan valor.

Así mismo Beltrán Jaramillo (2.000:39) manifiesta “Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los Indicadores de Gestión son un medio y no un fin”. En muchas empresas los indicadores se convierten en la meta que hay que alcanzar con esto el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control.

## ***Tipos de Indicadores de Gestión y su Composición***

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. De esta manera, Beltrán Jaramillo (2.000:44) opina: “En la organización existen diversos tipos de indicadores: Los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.”

En cuanto a la composición de los indicadores de gestión Beltrán Jaramillo (2.000), establece lo siguiente: Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

- Forma de cálculo: Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual, implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las

cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

-Glosario: Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.  
(p.39)

### ***Ventajas de la Aplicación de Indicadores de Gestión***

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de indicadores conllevan a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con los planes organizativos. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. Beltrán Jaramillo (2.000:44) señala con respecto a las ventajas del uso de indicadores lo siguiente: “La ventaja fundamental que tiene el uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad en la organización y el bienestar de todos los trabajadores”. Así mismo, Beltrán Jaramillo (2.000) detalla entre otras ventajas:

Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, estimular y promover el trabajo en equipo, contribuir al desarrollo y crecimiento tanto del personal como del equipo dentro de la organización, generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario, impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios, disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas, identificar oportunidades de mejoramiento en actividades, identificar fortalezas en las diversas actividades, reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.(p.44)

## ***Metodología para Establecer Indicadores de Gestión***

Para establecer indicadores de gestión es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente.

Hacer lo correcto es ser eficaces, en el caso de una empresa que ofrece servicios a clientes, es lograr la satisfacción del cliente, hacerlo correctamente es ser eficientes; emplear los mejores métodos aprovechando de manera óptima los recursos disponibles.

Igualmente, Salgueiro Anabitarte (.2001), define del siguiente modo los conceptos de eficiencia y eficacia:

Eficacia: Consiste en alcanzar los resultados deseados, los cuales vienen definidos en función del cliente. Por ello, todas las mediciones relacionadas con la eficacia van dirigidas hacia el cliente, por ejemplo: Devoluciones (De clientes), quejas (De clientes), tiempo de entregas(A clientes), porcentaje de clientes satisfechos, reclamaciones (De clientes), cifras de ventas (A clientes), Etc.

Eficiencia: Se refiere a aspectos internos, que no se relacionan con los clientes. (p.24)

En este orden de ideas, Beltrán Jaramillo (2.000:48) expresa lo siguiente “Al tener presente siempre hacer lo correcto correctamente estaremos siempre en la senda de la efectividad y productividad”.

### ***Fases de la Metodología para el Establecimiento de Indicadores de Gestión:***

- **Contar con Objetivos y Estrategias:** Se debe contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y actividades claves para lograr los objetivos.
- **Identificar Factores Críticos de Éxito:** Los factores críticos de éxito es lo que debe ocurrir para conseguir un objetivo, deben mantenerse bajo control para lograr el éxito de la gestión, proceso o labor que se esté realizando. Según Beltrán Jaramillo (2.000:52), “Una vez identificados los factores claves de éxito, asociados a la eficacia, la eficiencia, la productividad, etc., es necesario establecer unos indicadores que nos permitan hacer el monitoreo antes del proyecto, durante este y después de la ejecución del proceso respectivo”.
- **Determinar para cada Indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión:** Como ya se ha mencionado, los indicadores serán mecanismos útiles de control si pueden ser comparados con valores de referencia establecidos previamente. El estado se refiere al valor inicial o actual de cada indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr y el rango de gestión son los valores mínimos y máximos que el indicador puede tomar.
- **Diseñar la Medición:** Finalmente para el cálculo de cada indicador es necesario determinar las fuentes de información, la frecuencia, tabulación, el análisis y presentación de la información. Las fuentes de información debe ser lo más específica posible, con respecto a la frecuencia, el numero de mediciones debe ser razonable y adecuada a fin de poder tomar decisiones activas y a tiempo.

- Medir, Probar y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión: La precisión adecuada del sistema de indicadores no se logra a la primera, puede tener éxito en la cuarta o quinta medición, con los correspondientes ajustes se mejoran las probabilidades de éxito. Beltrán Jaramillo (2.000), establece:

Es necesario tener en mente que muy seguramente la primera vez que efectuamos mediciones surgirán una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos: Pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de Información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información, destinatario de la información, etc. (p.56)

- Mantener y Mejorar Continuamente: Mejorar continuamente los indicadores, es hacer los procesos cada vez más precisos, ágiles, oportunos, confiables y sencillos.

### ***Atributos de los Indicadores***

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios o atributos:

- Medible: La característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

### ***Objetivos de los Indicadores de Gestión***

Podría decirse que el objetivo de los indicadores de gestión es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

### ***Definición de Servicios / Ventas.***

Para Galviz (2.011: 21) “Servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente, consiste en actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos y que no están necesariamente atados a la venta de un producto”.

Así mismo, el servicio es el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

Según, Maqueda Lafuente (1.995:81), “La prestación de un servicio es una actividad económica, un sistema de relaciones sociales”. De esta manera la importancia del factor humano en la prestación de servicios es fundamental.

Por ello, Maqueda Lafuente (1.995:81) plantea: “Cuando el servicio se presta de forma interactiva estableciendo relaciones sociales entre los clientes y los empleados, los trabajadores de esta se convierten en productores comerciales y distribuidores de los servicios, responsabilizándose de forma directa de la satisfacción de las necesidades de los clientes”.

### ***Factores que Definen un Servicio***

Los factores que definen un servicio según Albrecht (1.992):

- La estrategia de servicio, para dirigir la atención hacia las verdaderas prioridades del cliente.
- Personal operativo orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseos de ayudar.
- Trato amistoso con el cliente, atender las preferencias del cliente.
- Mayor capacitación a la gerencia de servicio para el liderazgo.
- Contar con espíritu de cooperación y de trabajo de equipo en toda la organización. (p.14)

### ***Características de un Servicio***

Las características de los servicios según Galviz (2.011:29) son: “Intangibilidad, heterogeneidad, caducidad, no propiedad, inseparabilidad de

producción y consumo, son funciones - no objetos, descentralización espacial”.

### ***Condiciones que no Favorecen al Servicio***

Las condiciones que no favorecen al servicio según Galviz (2.011:21) son: “Baja competitividad, desconocimiento de los valores y expectativas de los clientes, creencia de que la calidad del servicio debe ser cara porque es un lujo, la empresa decide lo que es mejor para sus clientes y no permiten la retroinformación”.

### ***Definición de Calidad de Servicio***

La calidad expresa la aptitud de un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios a los que se destina. Así mismo, Maqueda Lafuente (1.995:3) define calidad como la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”; Maqueda Lafuente (1.995:31) establece “Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo. En servicios no existe término medio, hay que aspirar a la excelencia al cero defectos. Atendiéndose los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios”.

Se deben llevar a cabo un conjunto de reflexiones precisas que permitan poner en práctica las acciones perfectamente adaptadas al entorno, a las expectativas de los clientes y de los proveedores, mejorando por completo el clima, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad de la empresa. De este modo, Galviz (2.011: 9) define calidad como “Una estrategia competitiva, la competitividad de una empresa se manifiesta en su

entorno cuando sus productos y servicios finales se convierten en una inversión para sus clientes”. Así mismo, Galviz (2.011: 12) plantea, “Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos, y generalmente implícitos u obligatorios”.

La calidad de servicio se refiere al nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela. Galviz (2.011: 44) define la calidad de servicio como “Un compuesto de numerosos elementos o características de calidad (Cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de la entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas”.

### ***Importancia de la Calidad de Servicio***

La mayoría de las organizaciones de servicios carecen de calidad, esta condición tiene efectos negativos: La pérdida de clientes por insatisfacción con el servicio al no cumplir con sus expectativas y el estancamiento económico de la empresa. Para Galviz (2.011) la calidad es importante porque:

Nos permite:

- Diferenciarnos de la competencia (Para establecer estrategias que aseguren el mejoramiento continuo de la calidad, las cuales generen diferencias de la competencia).
- Comunicarnos con el cliente.
- Satisfacer a los clientes (Para monitorear y evaluar las expectativas y necesidades del cliente, para asumirlas y satisfacerlas de forma razonable).
- Reducir costos operativos.
- Incrementar rentabilidad (Para mantener solidez financiera).

- Tener empleados satisfechos (Para mejorar el clima organizacional y desarrollar fortalezas personales).
- Aumentar la productividad (Al disminuir la variabilidad de los procesos).
- Innovar (Modificando continuamente los productos para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes cada vez más exigentes). (p.14)

Así mismo, existen beneficios asociados a la calidad de servicio Galviz (2.011: 42) expone los siguientes: “Mayor lealtad de los clientes, repetición de negocio, vulnerabilidad reducida a la guerra de precios, costos de mercadeo inferiores”.

### ***Causas que Generan Mala Calidad del Servicio***

La comprensión de las necesidades del cliente ha de ser el tamiz a través del cual la empresa filtre todas y cada una de sus decisiones (el desarrollo de un nuevo producto o servicio, sus características, las opciones disponibles, la estrategia de precios, etc.). La complacencia de un cliente puede adoptar muchas formas: una nueva característica que facilita la utilización de un producto, un período de duración más prolongado o la sonrisa de un empleado que demuestra así al comprador su empatía hacia él. Para Galviz (2.011: 49) existen deficiencias que generan mala calidad: “No saber lo que esperan los clientes, establecimiento de normas de calidad equivocadas, deficiencia en la realización del servicio, discrepancia entre lo que se promete y lo que se realiza”.

De este modo, Galviz (2.011: 19) establece: “La crisis de un servicio se manifiesta fundamentalmente en las siguientes situaciones: Incumplimiento de promesas a los clientes, quejas permanentes de los clientes, pérdida de la

lealtad de los clientes, dificultad para encontrar empleados adecuados para servir a los clientes”.

### ***Satisfacción del Cliente***

Dada la intangibilidad de los servicios las decisiones de compra por parte del consumidor han de ampararse en criterios de credibilidad y confianza, los cuales, constituyen los elementos de la imagen de la empresa como representación mental de lo que la empresa es y lo que cabe esperar de ella, a la vez que provoca actitudes favorables o desfavorables hacia ella o hacia sus ofertas.

Beltrán Jaramillo (2.000:13) afirma que: “Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente. Los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio”.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa; por ejemplo, un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata. Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor. En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

El nexo entre la satisfacción del cliente y los beneficios de las empresas se manifiesta, para la mayoría de ellas, en los siguientes indicadores según Denove (2.006):

**La fidelidad.** La probabilidad de que unos consumidores complacidos repitan una compra es mucho mayor si un grado alto y reiterado de satisfacción ha conseguido crear en ellos un sentimiento de fidelidad. Esta se ve condicionada por factores como el número de competidores, la frecuencia de compra, la disponibilidad de información sobre las alternativas, el coste de las adquisiciones y la utilización de programas que fomenten la fidelidad del cliente.

**Recomendación verbal.** La fuerza de una recomendación verbal es mayor que la de toda la publicidad de una empresa en su conjunto. A cada industria le afecta de una manera diferente. Uno de los ejemplos más evidentes del peso de un consejo proveniente de un conocido.

**Precios extra.** El cliente está dispuesto a pagar un precio extra si el producto destaca por su esmerada calidad y un servicio de atención excelente. Los consumidores de la mayoría de productos y servicios toman en consideración la reputación de estos cada vez que comparan unos con otros.

**Mayor nivel de ventas.** Las empresas con un alto nivel de satisfacción consiguen que la preferencia de sus clientes se extienda desde una a varias marcas propias más y, en consecuencia, aumentan así sus ventas.  
(p.2)

Igualmente Denove (2.006:7) plantea: “Únicamente las empresas que escuchan la voz de sus clientes y ponen en práctica lo que ésta les dice conquistan su fidelidad para mucho tiempo. Para ellos, la percepción es mucho más fuerte que la realidad y, a fin de cuentas, una empresa no es nada más que aquello que sus clientes afirman que es”.

## **Bases Legales**

Las bases legales no son mas que se leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto. Entre algunos de los documentos legales

que se pueden nombrar se encuentran: Leyes, reglamentos, decretos, resoluciones.

Así mismo, las bases legales comprenden el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a la investigación que se realiza, en este caso no aplican.

### **Bases Normativas**

Las bases normativas se refieren a la correcta aplicación de reglas o políticas establecidas para determinados procesos, en este caso; las bases normativas no aplican.

### **Definición de Términos**

Consiste en dar el significado preciso y según el contexto a los conceptos principales, expresiones o variables involucradas en el problema formulado. Según Hurtado León (2.007:84), “consiste en explicar con claridad cuál es el significado que ciertos términos tendrían en nuestra investigación”.

A continuación se detallan una serie de términos básicos:

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas

**Efectividad:** Capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción

**Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Gestión:** Conjunto de acciones y decisiones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

**Medición:** Son aquellas que al efectuar una serie de comparaciones entre la misma variable y el aparato de medida empleado se obtiene un resultado.

**Desempeño:** Ejecución de acciones relevantes para el logro de objetivos establecidos en un organización.

**Precisión:** Es la concisión y exactitud en algún aspecto que se mide.

**Variable:** Valor numérico que no es constante, puede ser de carácter cualitativo y cuantitativo.

**Tendencia:** Es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Para lograr la obtención de los resultados planteados por los investigadores, es esencial seguir una serie de procedimientos que permitan de una manera adecuada y sencilla alcanzar la meta trazada.

El marco metodológico está constituido por reglas, registros, técnicas y protocolos que ha de componer el proceso de investigación, así como la confiabilidad de los instrumentos de medición utilizados para recabar información de la población seleccionada para el estudio. Según Hurtado León (2.007:90) en el marco metodológico “Se indica la metodología que va a seguirse en la investigación para lograr los objetivos propuestos o para probar las hipótesis formuladas”.

#### **Diseño de la Investigación**

Su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo.

El diseño de la investigación a realizar es no experimental, los investigadores indagaran sobre situaciones ya existentes en el departamento de ventas de la empresa.

En una investigación no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación. Según Hurtado León (2.007:102) “Las

investigaciones no experimentales son aquellas en las cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio”.

### **Tipo y Nivel de la Investigación**

El tipo de la investigación será de campo. La investigación de campo según Arias (2006:31) “Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. Es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

La investigación de campo según Namakforoosh Mohamed (2003:94), “Se refiere a un estudio en situación real, en donde una o más variables independientes estará sujeta a manipulación bajo estricto control de otras variables de control”.

En cuanto al nivel de la investigación tendrá una orientación descriptiva, ya que se estudiarán conceptos y variables de interés relacionados con el problema y se analizará la influencia e impacto que tendrá el uso de indicadores de gestión en el departamento de ventas de la empresa, con la finalidad de dar respuesta al caso en estudio. Para Hurtado León (2.007:101) “Las investigaciones descriptivas tienen como objetivo la descripción precisa de eventos de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. El propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se puedan obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y del propósito del investigador”.

## **Colectivo a Investigar (Población y Muestra)**

De acuerdo a lo expresado por Balestrini (2.006: 137) “La población es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”.

Una muestra es un subconjunto de la población que es representativa de la misma. Así mismo, Balestrini (2006: 141), señala que: “una muestra es una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”.

Una muestra aleatoria es cuando la elección sigue un método impredecible. Según Hernández Rodríguez (2.004: 12) se tiene lo siguiente: “Si se va a extraer una muestra de tamaño  $n$  del total de  $N$  unidades o elementos de una población, el muestreo simple al azar es el método de muestreo que garantiza que cualquier subconjunto de  $n$  elementos diferentes de la población tiene la misma probabilidad o chance que cualquier otro de ser escogido como la muestra de  $n$  elementos”.

En este caso, los sujetos que se estudiarán corresponden a la totalidad de trabajadores del departamento de ventas de la empresa (10 personas); los cuales, se analizaran todos por ser un número pequeño y manejable de personas, y una muestra de 18 clientes de la organización.

### **Cálculo de la Muestra**

***Trabajadores de la empresa:***

**$N=10; n=10.$**

### ***Clientes de la Organización:***

Dado que la población es finita, el cálculo de la muestra surgió de la siguiente fórmula:  $n = N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q / e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q$

### **Cuadro Nro. 1 Cálculo de la Muestra**

Error máximo muestreo (e)	20%
Tamaño de la Población (N)= Finita	66
Proporción de aciertos (p)= 0,5	0,5
Proporción de Fracayos (q)= 1-p	0,5
Nivel de Confianza 95%	1,960
Tamaño de muestra n =	18

**Fuente: Netriders Consulting, C.A. (2.014)**

Las unidades de análisis fueron distribuidas de la siguiente manera:

### **Cuadro Nro. 2 Unidad de Análisis A**

<b>CARGO</b>	<b>Nro. PERSONAS</b>
Gerente de Ventas	1
Jefe de Ventas	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>

**Fuente: Netriders Consulting, C.A. (2.014)**

### **Cuadro Nro. 3 Unidad de Análisis B**

<b>CARGO</b>	<b>Nro. PERSONAS</b>
Asistente de Ventas	2
Personal Técnico	6
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>

**Fuente: Netriders Consulting, C.A. (2.014)**

#### **Cuadro Nro. 4 Unidad de Análisis C**

<b>CARGO</b>	<b>Nro. PERSONAS</b>
Clientes	18
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

**Fuente: Netriders Consulting, C.A. (2.014)**

#### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos a utilizar serán la entrevista y la encuesta. La entrevista permite obtener información de individuos o grupos; se realiza con el fin de obtener información de una persona entendida en materia de la investigación.

La entrevista tiene de común el que una persona (investigador), solicita información a otra (informante o sujeto investigado), para obtener datos sobre un problema determinado. Según Namakforoosh Mohamed (2003:139) “La entrevista es el proceso de interrogar o hacer preguntas a una persona con el fin de captar conocimientos y opiniones acerca de algo, con el fin de realizar alguna labor específica con la información captada”.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará la entrevista personal, la cual, se puede definir según Namakforoosh Mohamed (2003:19) como: “Una entrevista cara a cara, en donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe estas respuestas pertinentes a la hipótesis de la investigación. Una de las ventajas es la profundidad y detalle de la información que se puede obtener, así mismo el entrevistador puede añadir más datos para mejorar la calidad de la información.”

Cabe destacar que la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación que se le realiza a grupos de personas con características similares con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Arias (2.006:72) define la encuesta como “Una técnica que pretende obtener información que suministran un grupo o una muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema en particular”.

En este caso, se aplicará una encuesta con preguntas cerradas, los encuestados deberán elegir para responder una de las opciones que se presentan. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme.

Los instrumentos de recolección de datos son los medios materiales, a través de los cuales se hace posible la obtención de la información requerida para la investigación.

Así mismo, se utilizara para la realización de esta investigación los instrumentos de recolección de datos guión de entrevista y cuestionario; con una configuración generalmente abierta y flexible.

### **Técnicas de Presentación y Análisis de la Investigación**

Hurtado León (2.007:109) plantea: “Para analizar y comprender los datos recogidos los primeros pasos necesarios son la clasificación y tabulación de los mismos. Analizar significa desatar, descomponer, separar, tomar un todo y dividirlo en sus elementos constitutivos”.

Una vez recolectada la información, es preciso seguir una serie de pasos a fin de organizarla e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

La forma de interpretar los datos, será un análisis de contenido el cual está destinado a formular a partir de los datos recopilados, inferencias reproducibles y válidas que puedan ser aplicadas en su contexto. Hurtado León (2.007:100) establece que “La validación de contenido está basada esencialmente y por necesidad en el discernimiento y debe formularse un juicio independiente en cada situación.

Para procesar los datos se realizan básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación.

Así mismo, la presentación de la información será a través de cuadros comparativos (Factores internos y externos asociados a la calidad de servicio), estadística simple, gráficos circulares e interpretación porcentual de los resultados.

### **Cuadro Técnico Metodológico**

Hurtado León (2.007:88) plantea que el cuadro técnico metodológico “Busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de la investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que las define. Esta descomposición nos permitirá extraer de los enunciados generales elementos estructurales más específicos y precisos”.

**Cuadro Nro. 5 Técnico – Metodológico**

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición de la Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas e Instrumentos</b>	<b>Fuentes</b>
Proponer indicadores de gestión para la evaluación de la calidad de servicio en el área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.	Diagnosticar la situación actual en cuanto al grado de satisfacción de los clientes de la empresa con respecto a la prestación de servicios.	Grado de satisfacción de los clientes.	Nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicios con sus expectativas. Según Beltrán Jaramillo (2.000:13) "Ser efectivos significa que se logran los objetivos a través del mejor método y el mas económico. Se logra la satisfacción de los clientes con la óptima utilización de los recursos".	Eficiencia Eficacia Calidad de Servicio.	Entrevista Encuesta  (Guión de entrevista - Cuestionario)	Clientes Personal del Departamento de Ventas
	Establecer los factores internos y externos asociados a la calidad del servicio, identificando las estrategias que aporten beneficios a la organización.	Factores internos y externos asociados a la calidad del servicio.	Mediante un análisis de los factores internos y externos asociados a la calidad del servicio, es posible diseñar estrategias que le permitirán a la empresa visualizar como: Aminorar las Debilidades, aprovechar las Oportunidades, acrecentar las Fortalezas y afrontar las Amenazas.	Aumento o Disminución de las Ventas, Aumento de Ingresos y Clientes.	Entrevista Encuesta  (Guión de entrevista - Cuestionario)	Clientes Personal del Departamento de Ventas
	Elaborar los indicadores de gestión que permitirán la evaluación de la calidad de servicios brindados en el área de ventas de Netriders Consulting C.A.	Indicadores de Gestión	Beltrán Jaramillo (2.000:36) expresa que los Indicadores de Gestión "Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso".	Calidad de Servicio	Entrevista Encuesta  (Guión de entrevista - Cuestionario)	Clientes Personal del Departamento de Ventas

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Analizar e interpretar resultados consiste en extraer de los datos que han sido recolectados las respuestas buscadas ante la problemática planteada, para ser procesadas y alcanzar los objetivos del estudio.

Para ello; es necesario, emplear instrumentos de recolección de datos. Estos instrumentos ayudan a recabar la información y obtener resultados lo más cercanos a la realidad.

De esta manera, es posible llevar a cabo un análisis en el que no se presenten dudas de la data obtenida; esto refiriéndose en la medida en que la muestra suministre información certera y sin ningún tipo de influencia en su respuesta.

En los capítulos anteriores se hizo mención de los objetivos que persigue esta investigación y a su vez de la naturaleza que caracteriza a la misma, reflejando la combinación de elementos propios de una investigación de campo con una orientación descriptiva.

En éste capítulo se mostrarán los diferentes resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos (Guión de entrevista y cuestionario); a los clientes y al personal de ventas de Netriders Consulting, C.A.

Las impresiones recopiladas son producto de la realidad que se da en el objeto de estudio y permitirán el diseño de la propuesta.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos:

**Cuadro Nro. 6 Resultados de la Aplicación del Instrumento Unidad de Análisis “A” - Guión de Entrevista Número Uno**

<b>RESULTADOS DE LA ENTREVISTA NÚMERO UNO – VER ANEXO A.</b>	
<b>GERENCIA DE VENTAS</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. ¿Existe un control de las ventas de cada vendedor? ¿De qué forma?	Si, para el pago de sus comisiones. Reporte de facturación mensual que emite el sistema administrativo.
2. ¿Está al tanto de las actividades realizadas por la fuerza de ventas? ¿Las supervisa? ¿Maneja algún reporte?	Las actividades de los vendedores no son supervisadas, no se llevan reportes.
3. ¿Considera que el departamento de ventas hace énfasis en desarrollar destrezas y habilidades de ventas en los técnicos que prestan servicios? ¿De qué manera?	Solo se le da al personal una inducción inicial, se debe dar más capacitación a los técnicos contratando el servicio de agencias dedicadas a ello.
4. ¿Lleva algún control para conocer los ingresos generados por las ventas? ¿De qué tipo?	Se cuenta con un sistema administrativo.
5. ¿Está al tanto de cuáles son los clientes potenciales de la empresa? ¿Qué método utiliza para determinar cuáles son?	Hay ciertos clientes considerados potenciales, solo se considera la frecuencia de llamadas.
6. ¿Supervisa la captación y mantenimiento de los clientes? ¿De qué forma?	No se supervisa.
<b>OPINION GENERAL DE LOS INVESTIGADORES</b>	
<p>El control y la supervisión de la gestión de ventas, es de suma importancia para evaluar el desempeño y orientar a los vendedores hacia el logro de metas previamente establecidas. Se deben manejar cuadros comparativos de mes a mes. Igualmente, el éxito de las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios depende en gran parte de la preparación de su personal de la manera como se desenvuelve en cada labor que realice, dicho personal debe recibir preparación constante y su trabajo debe ser evaluado. En toda empresa debe existir retroalimentación para conocer la opinión de los clientes.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**Cuadro Nro. 7 Resultados de la Aplicación del Instrumento Unidad de Análisis “A”- Guión de Entrevista Número Dos**

<b>RESULTADOS DE LA ENTREVISTA NÚMERO DOS – VER ANEXO B.</b>	
<b>JEFE DE VENTAS</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. ¿Quiénes tienen acceso a la información de ventas? ¿Realizan reuniones mensuales para discutir los resultados obtenidos durante el mes?	Todo el personal de ventas. No se realizan reuniones.
2. ¿Qué reportes se manejan en el departamento de ventas?	Reporte ventas mensuales.
3. ¿En el departamento de ventas se utilizan indicadores de gestión? ¿Con qué frecuencia son presentados?	No se utilizan.
4. ¿Qué información considera que se debería Evaluar en el departamento de ventas?	Rendimiento de los técnicos, ingresos por clientes.
5. ¿Los clientes de la empresa presentan quejas del servicio recibido? ¿Con qué frecuencia?	Si, seguidas.
6. ¿Los servicios que realiza el personal técnico del departamento de ventas de la empresa son monitoreados?	No son monitoreados.
<b>OPINION GENERAL DE LOS INVESTIGADORES</b>	
<p>En el departamento no son llevadas a cabo reuniones mensuales para discutir los resultados obtenidos; la persona entrevistada expreso que no se utilizan indicadores de gestión, lo cual; dificulta tener una visión amplia de la situación actual del departamento de ventas de la empresa. Se debe considerar la importancia de medir el número de ventas efectivas, trabajos realizados por vendedor, ingresos por clientes, cantidad de trabajos que deben repetirse, cantidad de clientes conformes con el servicio recibido y trabajar en función de ello, establecer metas. Dada la importancia de los clientes para las organizaciones; es fundamental, que los mismos reciban la merecida atención. Se debe transmitir seguridad, que el servicio que están recibiendo es de calidad. Si se aplican indicadores de gestión el personal trabajaría en función de sus resultados, los indicadores facilitan el monitoreo del personal técnico ya que sus resultados mensuales hablarían de su trabajo diario.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

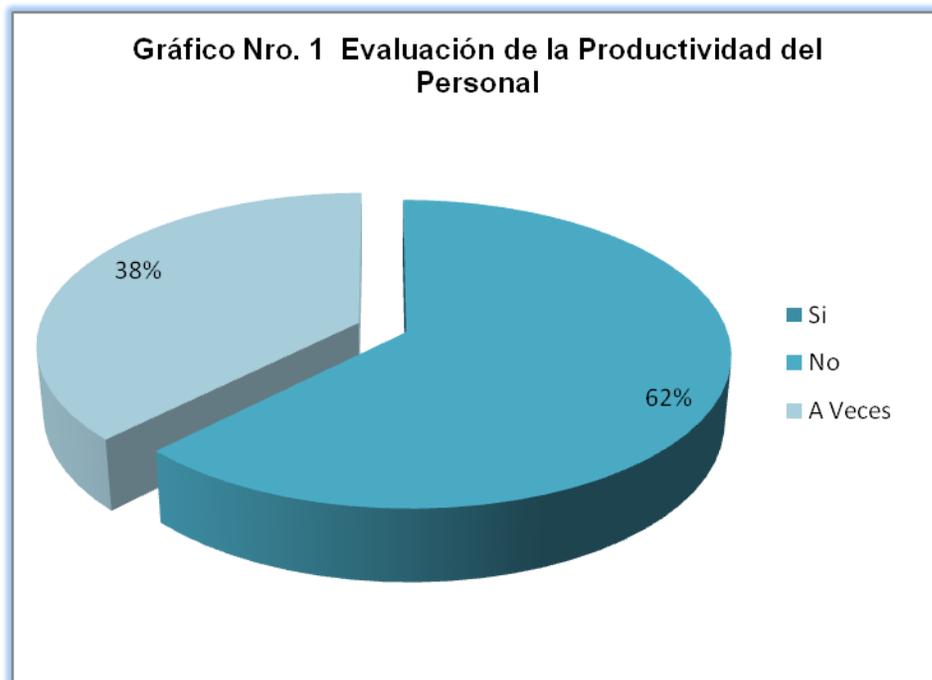
**Resultados de la Aplicación del Instrumento.**  
**Unidad de Análisis B- Encuesta Nro. 1- Personal de Ventas**

1. ¿Se evalúa la productividad del personal?

**Tabla Nro. 1 Evaluación de la Productividad del Personal**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	5	62%
A Veces	3	38%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 1:**

En el presente gráfico se puede observar que el 62% de los encuestados manifestó que no se evalúa la productividad del personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. y el 38% expreso que a veces es evaluada.

El mayor número de encuestados asegura que no se evalúa la productividad siendo este un punto desfavorable para la organización. La productividad consiste en la mejora continua, la idea es ser hoy mejor que ayer, lo cual; implica esfuerzos para adaptarse a situaciones cambiantes.

De igual manera, la productividad requiere el logro de la eficacia y de la eficiencia simultáneamente. Es la productividad la que genera excedentes para el crecimiento de las organizaciones y de las personas que la componen.

Asegurarse de que los empleados están manteniendo un nivel estándar de productividad es vital para el éxito de una empresa. Cuando la productividad laboral es baja, la gerencia debe estar preparada y equiparse con técnicas.

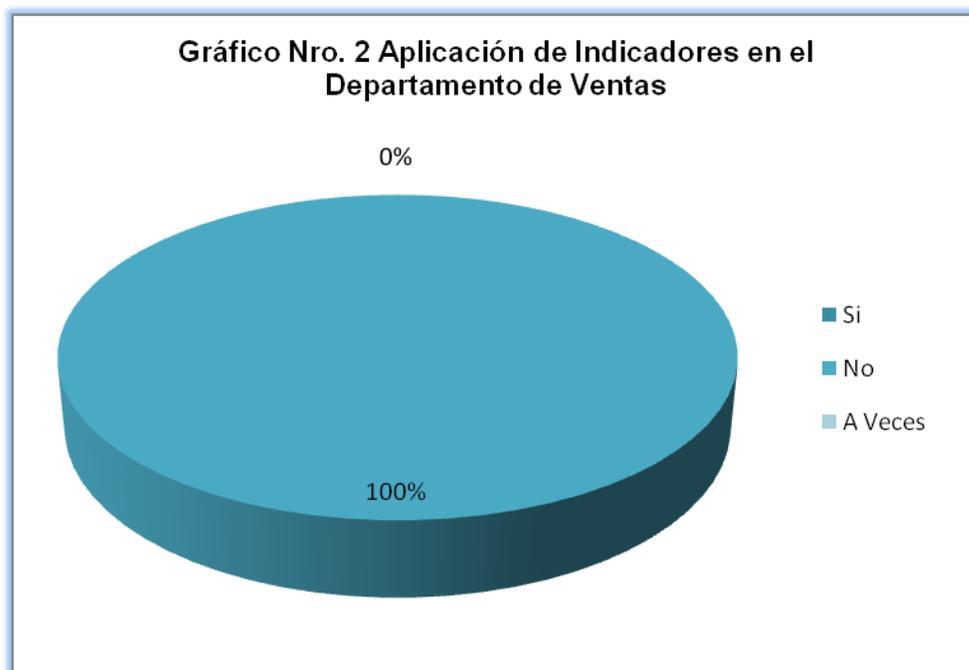
Esta evaluación se puede lograr con la ayuda de herramientas como indicadores de gestión, su adecuado uso permite comparar metas con los resultados obtenidos, es importante el establecimiento de objetivos claros y mostrar a los empleados que son una parte valiosa de la empresa.

2. ¿Se utilizan indicadores de gestión en el departamento de ventas?

**Tabla Nro.2 Aplicación de Indicadores en el Departamento de Ventas**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	8	100%
A Veces	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 2:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que no se utilizan indicadores de gestión en el departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.

La totalidad de los encuestados estuvo de acuerdo en que no se utilizan indicadores de gestión en el departamento de ventas de la empresa, para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión basado en indicadores que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de indicadores de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Deben diseñarse indicadores de gestión basados en las variables críticas para el éxito que faciliten información oportuna y efectiva, solo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de indicadores de gestión tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

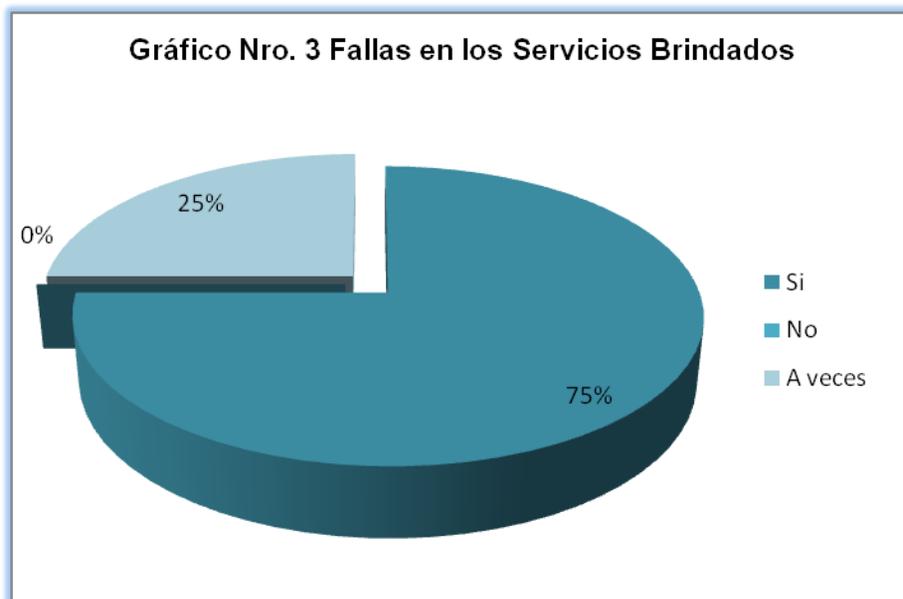
Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso y de monitorear avances. La información debe ser analizada de forma que sirva a la gerencia de la empresa para anticiparse a problemas, resolver situaciones no deseadas o conocer la evolución esperada de cada proceso. Los indicadores permiten que las mejoras no sean puntuales sino continuas.

3. ¿Se reciben reclamos por fallas en los trabajos realizados?

**Tabla Nro.3 Fallas en los Servicios Brindados**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	6	75%
No	0	0%
A veces	2	25%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 3:**

En el presente gráfico se puede observar que el 75% de los encuestados manifestó que se presentan fallas en los servicios realizados por el personal técnico del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A., y el 25% expreso que a veces se presentan fallas en dichos servicios.

Un alto número de encuestados coincidió en que los servicios que realizan en la empresa presentan fallas. Un buen servicio debe satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes, la constante presencia de fallas es la principal causa de pérdida de los mismos.

Es sumamente importante reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad.

La realidad es que los empleados harán aquellas cosas por las cuales los evalúan y que determinan su progreso en el trabajo.

Es necesario que haya coherencia entre lo que se pide y cómo se evalúa, el personal debe expresar si posee el conocimiento para responder a la solitud del cliente.

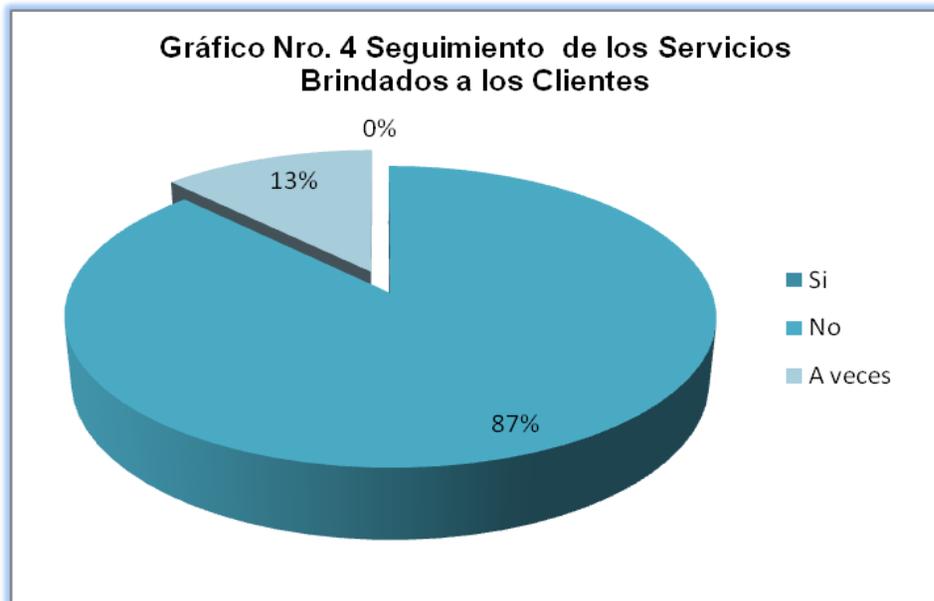
Se puede controlar el número de fallas presentadas durante cada periodo a través del uso de indicadores y tomar ciertas medidas si es necesario, mejor preparación para los técnicos, uso de plantillas para el levantamiento de información con respecto al requerimiento de los clientes entre otras.

4. ¿Se realiza seguimiento de los servicios brindados a los clientes?

**Tabla Nro.4 Seguimiento de los Servicios Brindados a los Clientes**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	7	87%
A veces	1	13%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

#### **Análisis de los Resultados Ítem 4:**

En el presente gráfico se puede observar que el 87% de los encuestados manifestó que no se hace seguimiento a los servicios brindados a los clientes de la empresa Netriders Consulting, C.A. y el 13% que a veces se hace seguimiento a los servicios brindados a los clientes.

La mayor parte de los encuestados expresó que no se hace seguimiento a los servicios brindados por la empresa siendo un aspecto negativo ya que se está obviando esta tarea de suma importancia porque da valor agregado al servicio.

Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible, Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla. Por ello es importante hacer seguimiento, una llamada para verificar cómo va el funcionamiento a partir de la última visita del técnico, y lograr hacer correcciones de ser necesario, de manera que no afecte la ganancia de la empresa y del técnico.

Este aspecto positivo, para conseguir que los clientes llamen de nuevo y soliciten los servicios está en dar seguimiento y mantener la interacción con el cliente.

De esta manera, el cliente siente que es tomado en cuenta y por ende se siente identificado con la organización.

Para evaluar si se mantiene la cultura de seguimiento al cliente en el departamento de ventas se pueden utilizar indicadores de gestión.

5. ¿Cree que debería evaluarse la gestión del personal del departamento de ventas?

**Tabla Nro.5 Evaluación de la Gestión del Personal del Departamento de Ventas**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	8	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 5:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que si debería evaluarse la gestión del personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.

La totalidad de los encuestados estuvo de acuerdo en que debe evaluarse la gestión del personal. Así mismo, es importante ver la gestión como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos, todas las políticas utilizadas por el personal para que así el mismo pueda ponerse en funcionamiento articulando las funciones sociales teniendo en cuenta las metas que posee la empresa.

Es necesario considerar que el control de la gestión del personal se debe basar en la continua conversión de información clave que permita la toma efectiva de decisiones.

Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información esta contenido y representado en los indicadores de gestión.

Controlar la gestión del personal apoyándose en indicadores objetivos permitirá a la organización ser efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

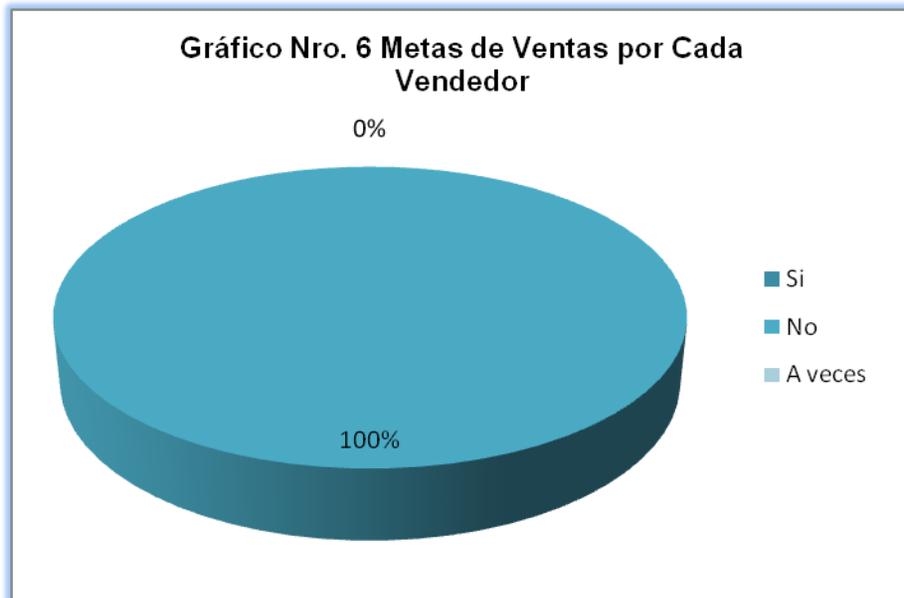
Estos indicadores permitirán comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y en si es necesario diseñar planes de mejora.

6. ¿Se establecen metas de ventas por cada vendedor?

**Tabla Nro.6 Metas de Ventas por Cada Vendedor**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	8	100%
A veces	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 6:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que no se establecen metas para los vendedores (Personal Técnico) del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.

La totalidad de los encuestados expresó que no tienen metas definidas en el departamento de ventas de la empresa, entendiéndose que una venta es un servicio efectivamente prestado que genera un ingreso para la empresa, lo cual, es lamentable, ya que los empleados no tienen un horizonte definido a seguir. No existen patrones que permitan determinar la productividad, no cuentan con estimaciones programadas.

Los logros se fundamentan en el establecimiento continuo de metas retadoras. El vendedor sin metas está condenado al fracaso, no sabe lo que se espera de él, no tendrá ambiciones y se sentirá frustrado. Cuando un vendedor alcanza una meta, es motivación para conquistar otra, ese ambiente se multiplica en el equipo y produce la sinergia necesaria para lograr las metas compartidas.

Las metas deben ser retadoras y alcanzables y deben establecerse sobre bases objetivas. Se deben analizar los ritmos de crecimiento o decrecimiento que ha venido teniendo la organización, así como a cada vendedor en específico.

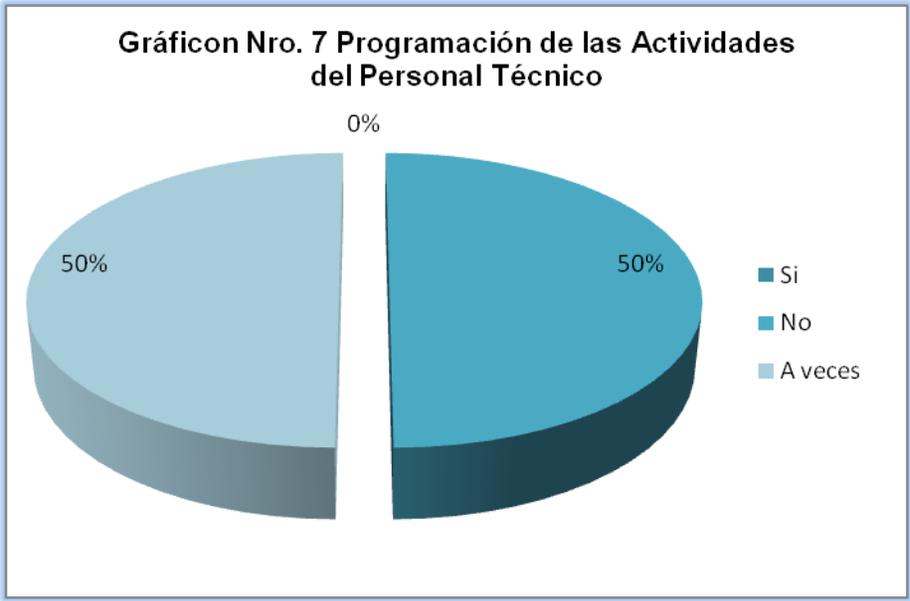
Con el uso de indicadores de gestión es posible comparar resultados mes a mes y ver de forma más clara el va el curso de la organización y determinar las metas con bases solidas para trabajar en función de ellas.

7. ¿Se realizan programaciones de las actividades del personal técnico donde se detallan los recursos y tiempos necesarios?

**Tabla Nro.7 Programación de las Actividades del Personal Técnico**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	4	50%
A veces	4	50%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 7:**

En el presente gráfico se puede observar que el 50% de los encuestados manifestó que no se programan las actividades del personal técnico de la empresa Netriders Consulting, C.A. y el 50% de los encuestados expresos que a veces si se programan.

La mitad de los encuestados coincide en que no se programan las actividades del personal técnico de la empresa. Todas las actividades deben ser programadas para un mejor aprovechamiento de los recursos, sobre todo del personal técnico que presta servicios; deben detallarse las actividades realizadas, los recursos necesarios y el tiempo aplicado en cada actividad.

Programar las actividades permite definir para hacia dónde se quiere llegar y como hacerlo, la planificación y el control son gemelos de la administración, cualquier intento de control sin planes carece de sentido ya que no hay forma de que las personas conozcan si están yendo en la dirección correcta a no ser que primero tengan claro a donde ir. Los planes proporcionan estándares.

Organizar las tareas y asignar los recursos de forma adecuada determina la productividad.

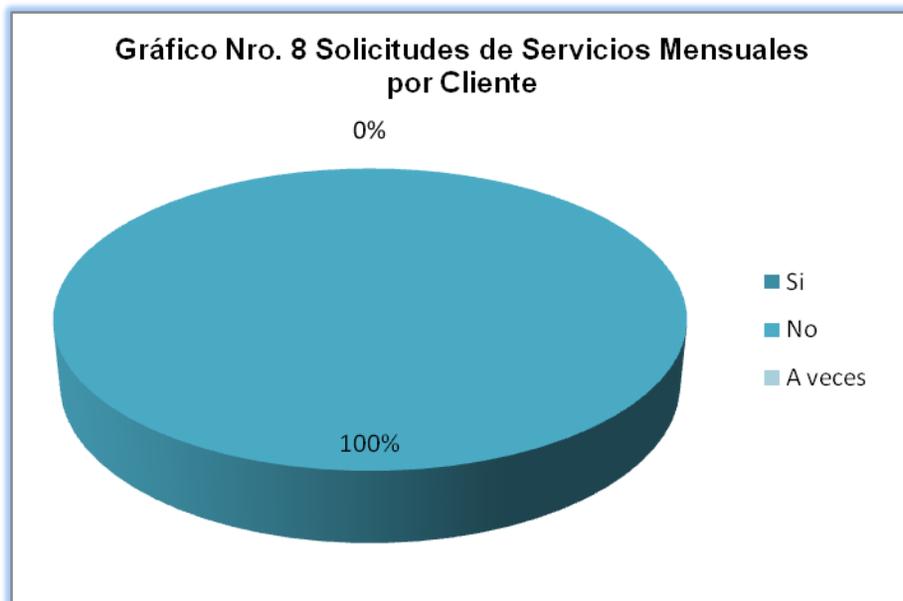
Es importante utilizar indicadores que permitan apreciar el tiempo dedicado a cada tarea por cada persona del departamento, hacer comparaciones y medir el rendimiento.

8. ¿Es posible conocer las solicitudes de servicios realizadas en un mes por cada cliente?

**Tabla Nro.8 Solicitudes de Servicios Mensuales por Cliente**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	8	100%
A veces	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 8:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que no es posible conocer las solicitudes de servicio realizadas por cada cliente de la empresa Netriders Consulting, C.A.

Todos los encuestados expresaron que no se controlan las solicitudes de servicio que recibe el departamento de ventas de la empresa. Es importante llevar un control de las solicitudes de servicios que realiza cada cliente que permita comparar cuales de esas solicitudes fueron atendidas y se logro realizar un trabajo efectivo, en caso contrario, verificar porque no se atendió o porque el trabajo resulto deficiente para atacar las fallas.

Tener el control de las solicitudes de servicios durante un periodo permite tener una idea de la demanda que existe, incentiva a la búsqueda de otros servicios.

Registrar todas las solicitudes de servicios que sean recibidas contribuye a realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias

En general, el cambio tiene elementos culturales, de organización, de procesos, significa una transformación estructural de importancia, que tiene su base en una redefinición de los procesos y la forma de organización.

Es conveniente que estas solicitudes sean registradas por el personal para luego ser analizadas mediante indicadores de gestión.

9. ¿Conoce usted la existencia de un plan estructurado para el mantenimiento de clientes en la organización?

**Tabla Nro.9 Planes para el Mantenimiento de Clientes**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	8	100%
A veces	0	0%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 9:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que no poseen planes para el mantenimiento de los clientes de la empresa Netriders Consulting, C.A.

El total de los encuestados respondió de forma negativa. Mantener un cliente consiste en conservar al cliente por voluntad propia. Conseguir la fidelidad del cliente debe ser un objetivo prioritario en cualquier organización.

Se debe trabajar para reducir el tiempo de espera, ofrecer servicios de calidad y servicios añadidos que el cliente valore.

En este sentido, se puede decir que mantener a un cliente no es otra cosa que reforzar la relación que se establece con él, hasta tal punto que sea resistente a cualquier competidor u oferta puntual.

Poder conservar un cliente es lograr su satisfacción cumpliendo con sus expectativas. Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar el servicio.

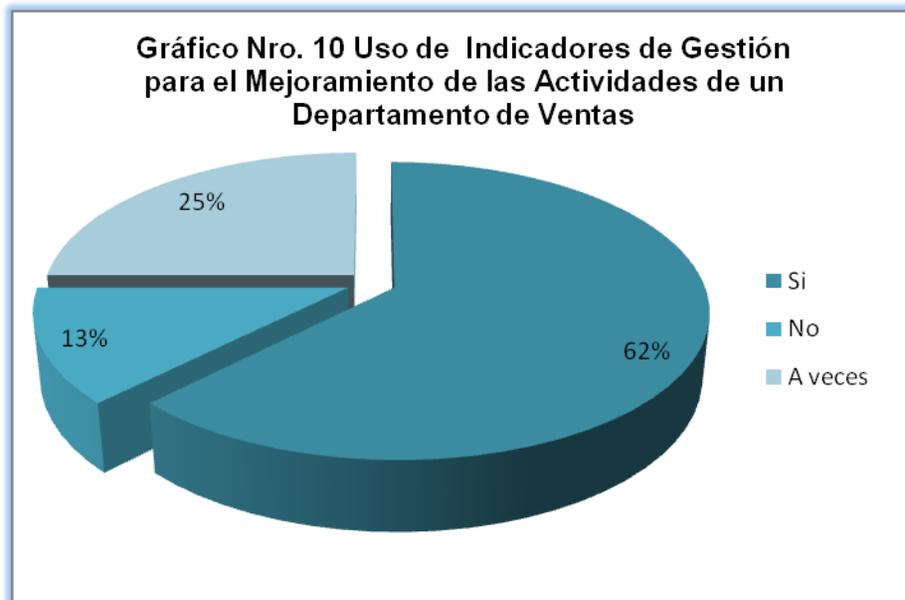
En este caso, un indicador de gestión permitirá apreciar la relación con el cliente, la frecuencia de solicitudes de servicios y alertar cuando sea necesario implementar estrategias para mantenerlo. Cuantos más clientes fieles tenga la organización mas solida será.

10. ¿Considera usted que el uso de indicadores de gestión contribuye con el mejoramiento de las actividades de un departamento de ventas?

**Tabla Nro.10 Uso de Indicadores de Gestión para el Mejoramiento de las Actividades de un Departamento de Ventas**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	5	63%
No	1	13%
A veces	2	25%
TOTAL	8	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 10:**

En el presente gráfico se puede observar que el 62% de los encuestados manifestó que el uso de indicadores de gestión contribuye con el mejoramiento de las actividades de un departamento de ventas, el 25% expuso que a veces contribuye y el 13% opina que no contribuye con el mejoramiento de las actividades de un departamento de ventas.

Más de la mitad de los encuestados está de acuerdo en que los indicadores mejoran ampliamente las actividades de un departamento de ventas; lo cual, es favorable, considerando que estos indicadores permiten realizar el trabajo de una manera más organizada e ir en función de los objetivos y metas planteadas.

Un departamento de ventas debe ser monitoreado para lograr una mejora continua. Con el uso de indicadores es posible Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos, medir el grado de competitividad de la empresa, satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado, reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Con base en su interpretación se puede calificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones.

El indicador de gestión facilita el control y por consiguiente la toma de decisiones en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

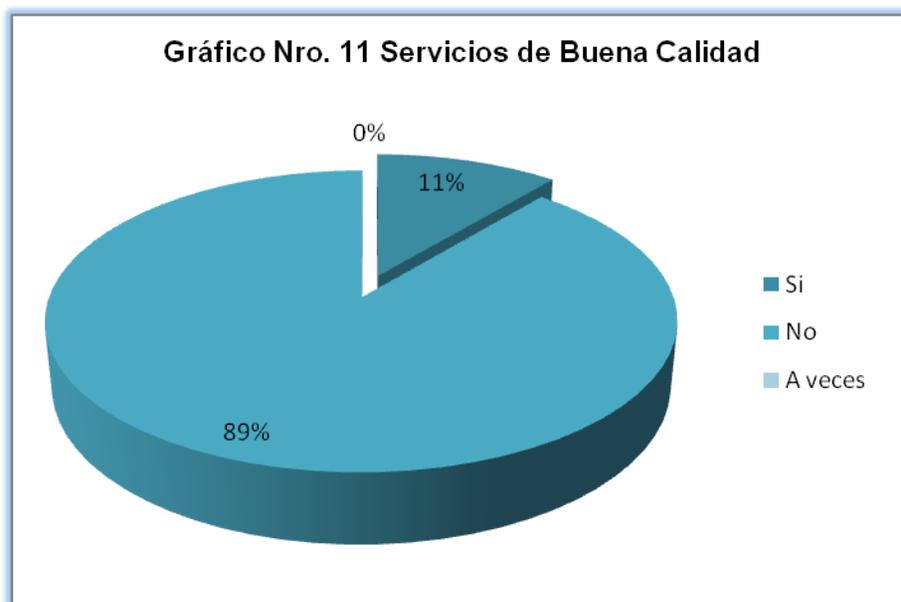
**Resultados de la Aplicación del Instrumento**  
**Unidad de Análisis C- Encuesta Nro. 2- Clientes**

1. ¿Considera usted que es el servicio prestado por la empresa Netriders Consulting, C.A. es de buena calidad?

**Tabla Nro.11 Servicios de Buena Calidad**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	2	11%
No	16	89%
A veces	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 1:**

En el presente gráfico se puede observar que el 89% de los encuestados manifestó que el servicio prestado por la empresa Netriders Consulting, C.A. no es de buena calidad y el 11% opina que sí.

Se puede notar el un alto porcentaje de clientes no es esta contento con el servicio, siendo este la razón de existencia de la compañía. Esto demuestra que la empresa está fallando al responder a sus necesidades.

Como empresa en crecimiento debe orientar a su personal a enfocarse hacia el servicio al cliente, atención de excelencia para diferenciarse de la competencia; lo cual, es la punta de lanza de todo negocio.

Para mantener estándares de calidad en la empresa es necesario acrecentar la satisfacción del cliente, mejorar el nivel y el desempeño, mejorar la eficiencia y la eficacia, cumplir con las expectativas del cliente y generar otras, brindar servicios cero defectos.

La satisfacción del cliente se logra con un servicio profesional, con personal competente y asesorías oportunas.

Los indicadores de gestión permiten medir todos estos factores, determinar donde están las fallas y establecer metas en función de la calidad.

2. ¿Está contento con el tiempo de respuesta ante los servicios solicitados a la empresa Netriders Consulting, C.A.?

**Tabla Nro.12 Tiempos de Respuesta**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	3	17%
No	13	72%
A veces	2	11%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 2:**

En el presente gráfico se puede observar que el 72% de los encuestados manifestó que no están contentos con los tiempos de respuesta ante los servicios solicitados a la empresa Netriders Consulting, C.A., el 17% opina que sí, y el 11% a veces está contento.

Esto refleja un alto porcentaje de inconformidad, siendo una empresa que presta servicios enfocados en apoyar al cliente para la solución de problemas de software, debe garantizar una respuesta inmediata, ya que los procesos, llámese ventas, administración, finanzas, compras, en fin; todos los departamentos que conforman una organización, no se pueden paralizar por problemas de sistemas, por lo que es indispensable canalizar los requerimientos de forma inmediata.

Así mismo, esta problemática afecta el área de ventas debido a falta de compromiso que tiene la empresa hacia sus clientes, lo que puede generar a largo plazo la pérdida de los mismos. Hay que darle la importancia que el cliente merece, estos pueden referir a otros clientes y ser fieles a la organización cuando se sienten identificados con la misma.

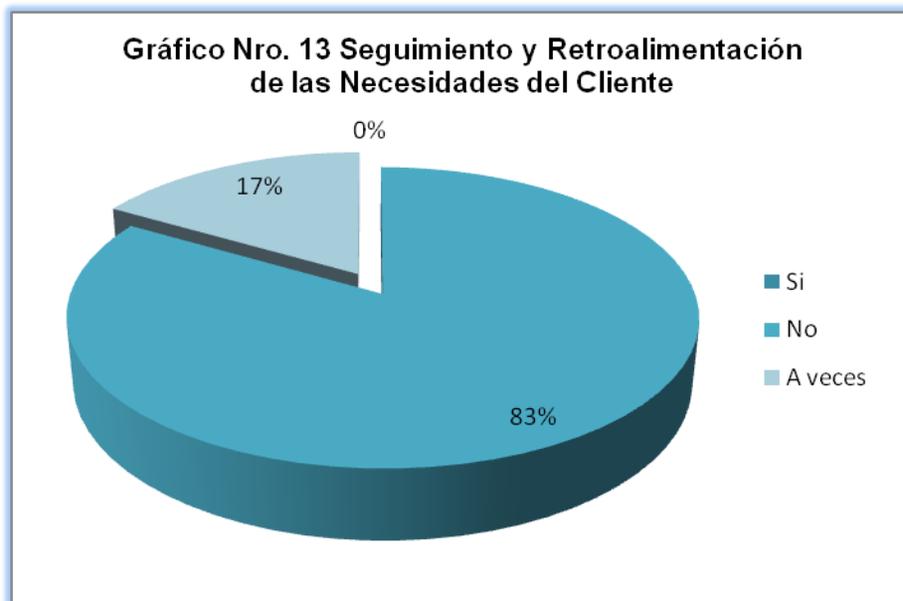
El tiempo de respuesta y los trabajos efectivos son parte vital de cualquier empresa que obtiene sus ingresos de los servicios que presta. En el departamento de ventas de la empresa se debe impulsar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, se debe evaluar el desempeño de operaciones y establecer reconocimientos mediante el uso de indicadores.

3. ¿El departamento de Ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le hace seguimiento y retroalimentación de sus necesidades?

**Tabla Nro.13 Seguimiento y Retroalimentación de las Necesidades del Cliente**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	0	0%
No	15	83%
A veces	3	17%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 3:**

En el presente gráfico se puede observar que el 83% de los encuestados manifestó que no se le hace seguimiento y retroalimentación de sus necesidades y el 17% opina que a veces.

La mayor parte de los encuestados respondió de manera negativa, este procedimiento es de suma importancia, por ello; la empresa debe realizar un plan en el departamento de ventas para unificar criterios y realizar un sistema continuo de verificación del servicio, que sirva de guía para establecer parámetros y realizar las correcciones pertinentes si corresponde.

El seguimiento de un servicio debe centrarse en la obtención de la satisfacción del cliente, permite conocer como es su experiencia con respecto al servicio que recibió, ofreciéndole a la empresa la oportunidad de negocio por la detección de necesidades, así como la detección de deficiencias. Para poder mantener a los clientes en ocasiones no basta con cerrar la venta, es necesario hacer un correcto seguimiento.

En cada contacto se tiene que reforzar la decisión de compra del cliente para que éste se sienta bien y aumenten las probabilidades de que compre de nuevo.

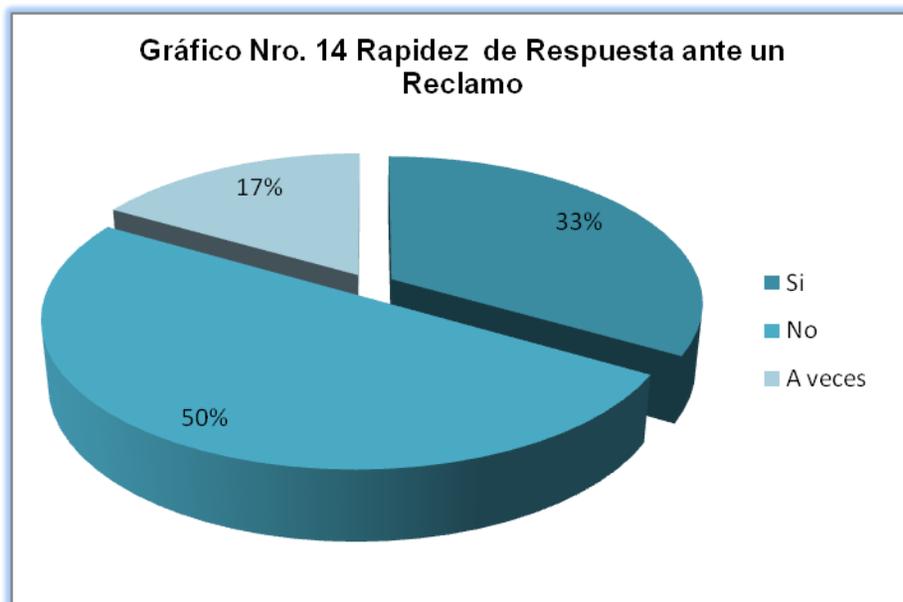
Es recomendable el uso de indicadores de gestión, para verificar la frecuencia de solicitudes de servicio por cliente, fallas en los servicios que reciben, tiempo de respuesta ante estas fallas, causas que generan las fallas.

4. ¿Las respuestas ante un reclamo por un servicio recibido son rápidas?

**Tabla Nro.14 Rapidez de Respuesta ante un Reclamo**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	6	33%
No	9	50%
A veces	3	17%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

#### **Análisis de los Resultados Ítem 4:**

En el presente gráfico se puede observar que el 50% de los encuestados manifestó que no obtiene respuestas rápidas ante un reclamo el 33% piensa que si y el 17% opina que a veces.

Esta información confirma que el personal debe mejorar y enfocarse más hacia la atención al cliente, se debe realizar los esfuerzos del equipo de ventas para atender con prontitud los reclamos de los clientes.

Para que un servicio sea efectivo, se debe definir un canal de ejecución; desde que se recibe la llamada de los clientes , hasta que se realiza el servicio, al definir estos canales internamente, se debe informar a cada cliente cual es el camino que debe seguir para levantar su necesidad y así poder ser atendido con prontitud , esto tiene que ver con la importancia del manejo de flujo de información de formar armónica y ordenada, para que ocurra todo el equipo debe trabajar de forma organizada con alto sentido de compromiso en la atención al cliente.

Todas las empresas se deben sustentar en brindar un excelente servicio a sus clientes porque requieren de ellos para sobrevivir.

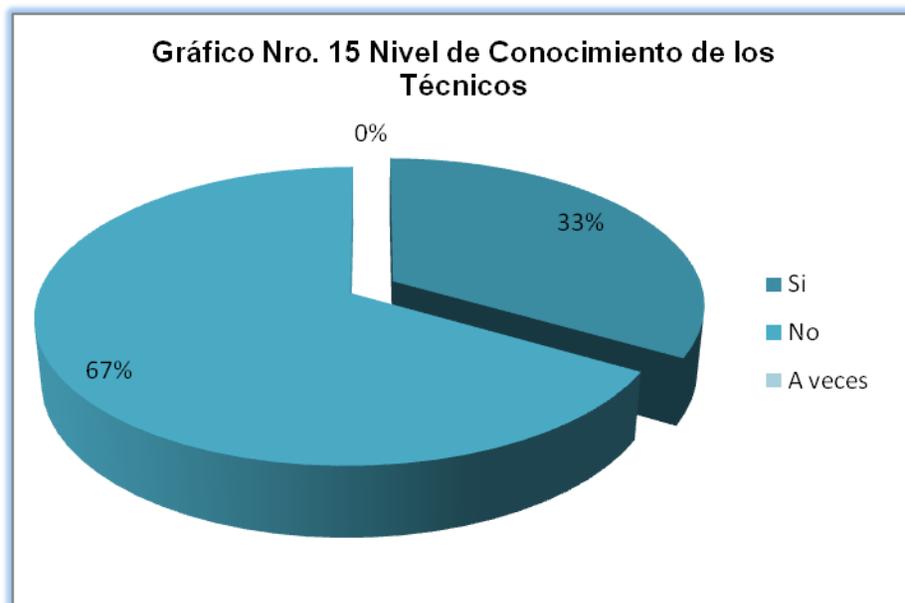
Así mismo, el departamento de ventas debe evitar los reclamos y brindar servicios de calidad, el número de fallas en los servicios debe ser mínimo, para ello, las tareas deben ser monitoreadas, ubicar el proceso que está fallando y tomar las medidas pertinentes.

5. ¿Considera que los técnicos de la empresa Netriders Consulting, C.A. poseen un buen nivel de conocimientos?

**Tabla Nro.15 Nivel de Conocimiento de los Técnicos**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	6	33%
No	12	67%
A veces	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 5:**

En el presente gráfico se puede observar que el 67% de los encuestados manifestó que los técnicos de la empresa Netriders Consulting, C.A. no poseen un buen nivel de conocimientos el 33% opina que sí.

Luego de detectar que más de la mitad de los clientes no se sienten satisfechos con el servicio prestado por el personal técnico; se puede decir que la gerencia de la empresa debe considerar la actitud, iniciativa, preparación, y motivación de dicho personal para atender a las necesidades del cliente conforme a los objetivos de la organización, generando posibles oportunidades de negocios y garantizando la fidelidad de los mismos.

La fuerza de trabajo debe estar formada y preparada para superarse continuamente. Capacitar el equipo de trabajo es mejorar el presente y ayudar a construir un futuro. En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

Así mismo, estos trabajadores deben ser evaluados y se les debe asignar metas, para que se sientan motivados.

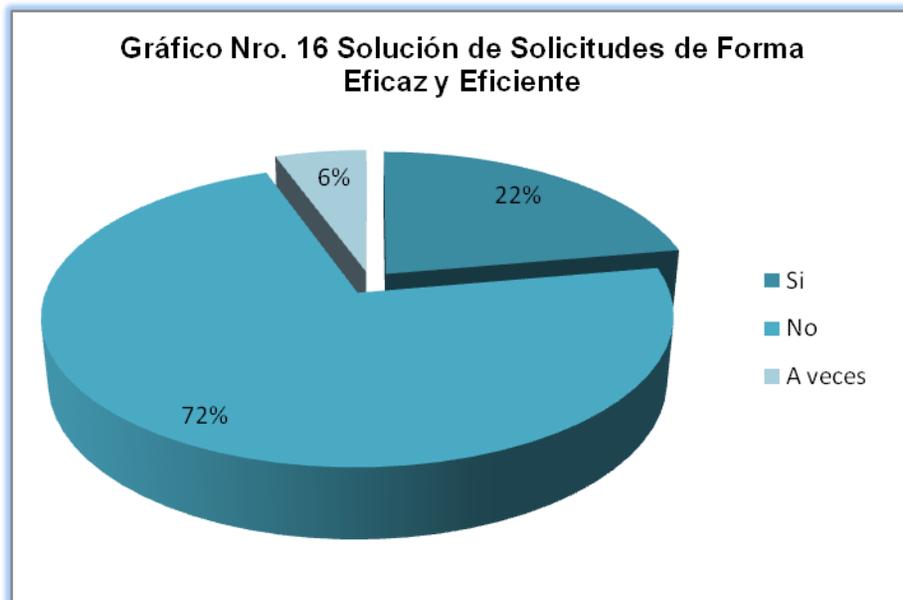
Un sistema de evaluación basado en indicadores de gestión, permite determinar el rendimiento, habilidades y disposición de los trabajadores. Así como; identificar las necesidades específicas de capacitación.

6. ¿El personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le resuelve sus solicitudes de servicio de forma eficaz y eficiente?

**Tabla Nro.16 Solución de Solicitudes de Forma Eficaz y Eficiente**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	4	22%
No	13	72%
A veces	1	6%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 6:**

En el presente gráfico se puede observar que el 72% de los encuestados manifestó que el personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. no le resuelve sus solicitudes de servicio de forma eficaz y eficiente, el 22% opina que sí y el 6% piensa que a veces.

Un alto porcentaje de encuestados respondió negativamente, lo que quiere decir que la empresa presenta problemas con la eficacia y la eficiencia; no están cumpliendo con los requerimientos de los clientes, generando como consecuencia fallas en la calidad de los servicios brindados.

Se debe contar con la capacidad de medir, evaluar y controlar la calidad de los servicios brindados. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzar los objetivos con más rapidez. Para ser eficientes se deben alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

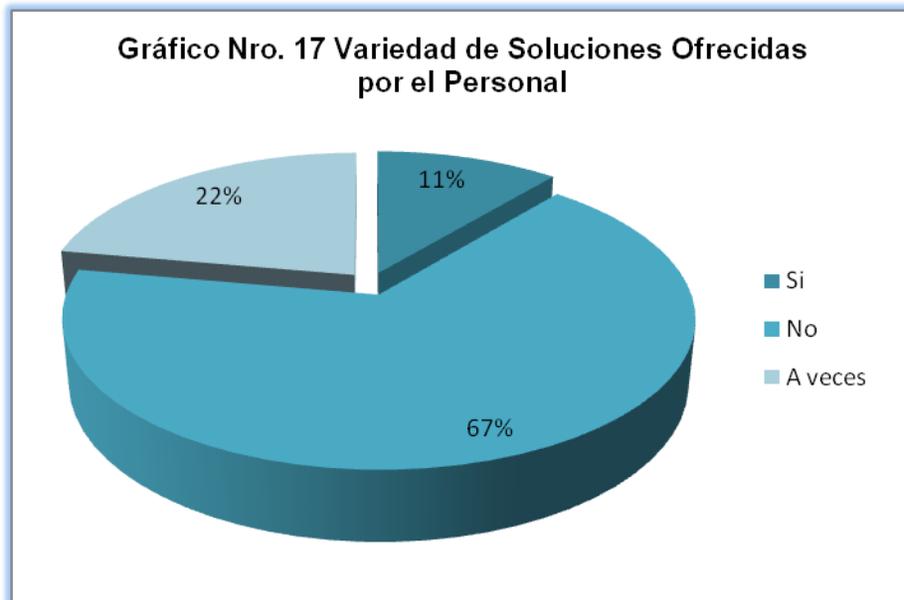
El departamento debe mantenerse dentro de ciertos límites preestablecidos y cuando las mediciones salen de esos límites o tengan comportamientos poco comunes es una señal de alerta, de que hay problemas y deben tomarse acciones correctivas. Para el control de la calidad de servicios se puede recurrir al uso de indicadores de gestión que permiten estimar cómo se están haciendo las cosas. La organización estará en un ciclo constante en el que controla sus procesos, detecta problemas, identifica sus causas, raíces y pone en práctica soluciones.

7. ¿El personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le ofrece variedad de soluciones al momento de cotizar el servicio?

**Tabla Nro.17 Variedad de Soluciones Ofrecidas por el Personal**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	2	11%
No	12	67%
A veces	4	22%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Análisis de los Resultados Ítem 7:**

En el presente gráfico se puede observar que el 67% de los encuestados manifestó que el personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. no le ofrece variedad de soluciones cuando presentan un problema el 11% opina que sí y el 22% piensa que a veces.

Una herramienta importante que permite lograr ventas es ofrecer variedad de soluciones a los clientes, en este caso no se está aplicando debidamente.

Generalmente, los clientes eligen el tipo de servicio basándose en recomendaciones de conocidos y en el precio, lo que en la mayoría de los casos se traduce en una elección adecuada, aunque no siempre es la mejor.

En un mercado donde la competencia está presente el cliente tiene más capacidad de decisión es indispensable presentar variedad de opciones.

El consejo del vendedor puede ser determinante en un momento dado, siempre que sea una recomendación profesional, soportada en argumentos convincentes, los clientes que conocen a profundidad sobre ese tipo de servicios, lo compran y además lo recomiendan.

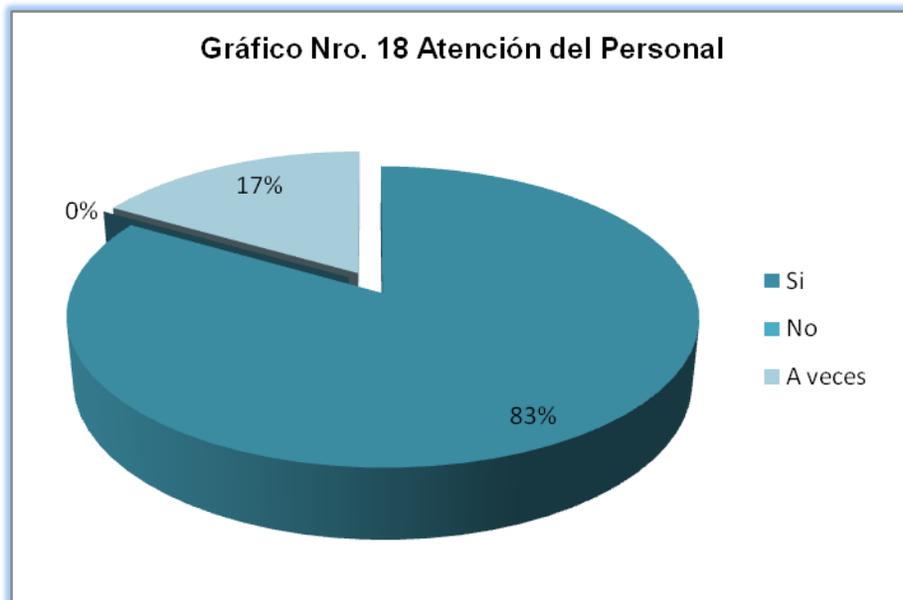
Con la aplicación de indicadores de gestión se puede determinar cuál es la técnica más efectiva, que marca de productos asociados a los servicios se vende con mayor frecuencia, así como también; tomar las mejores decisiones y ser un proveedor de soluciones completas.

8. ¿Recibe una buena atención de parte del personal de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.?

**Tabla Nro.18 Atención al Personal**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	15	83%
No	0	0%
A veces	3	17%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 8:**

En el presente gráfico se puede observar que el 83% de los encuestados manifestó que recibe una buena atención de parte del personal de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. y el 17% piensa que a veces la recibe.

La mayor parte de los clientes está conforme con la atención que recibe por parte de los trabajadores del departamento de ventas de la empresa; lo cual, es un punto a favor de la organización ya que esto contribuye a captar clientes y a que se sientan identificados.

Para Netriders Consulting, C.A. la buena atención que brindan sus empleados del departamento de ventas es su mejor mercadeo.

Es muy importante que en una organización se planifiquen cuidadosamente aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo con el cliente. Se debe dar un trato cordial, educado, eficiente, rápido y personalizado.

Cuánto más profesional y excelente sea la atención, mayor será la posibilidad de que compren el servicio, la buena atención ayuda en crear lealtad en los clientes actuales y estos pueden recomendar otros.

Así mismo, mantener la buena atención con el cliente puede ser una fuente de información sobre posibles fallos en la prestación de un servicio.

9. ¿Cree usted que el departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. debe mejorar?

**Tabla Nro.19 Mejoras al Departamento de Ventas**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	18	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 9:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que el departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. debe mejorar.

Todos los encuestados están de acuerdo con la aplicación de medidas correctivas que mejoren las actividades en el departamento de ventas de la empresa.

Con el uso de indicadores de gestión el departamento de ventas y la empresa en general lograrían mejorar notablemente sus procesos operativos lo que se traduce en brindar una mejora constante en lo que se refiere a la calidad de servicio.

Los indicadores de gestión permitirían a la organización contar con objetivos claros, enfocarse en el cliente, diferenciarse y motivar a las personas para obtener buenos resultados y mejorar el desempeño del negocio.

De esta manera, llevando a cabo las actividades del departamento de ventas de una manera más organizada la empresa captaría un mayor número de clientes mejorando su posicionamiento en el mercado, elevando sus ingresos y haciendo a la empresa cada día más sólida y competitiva.

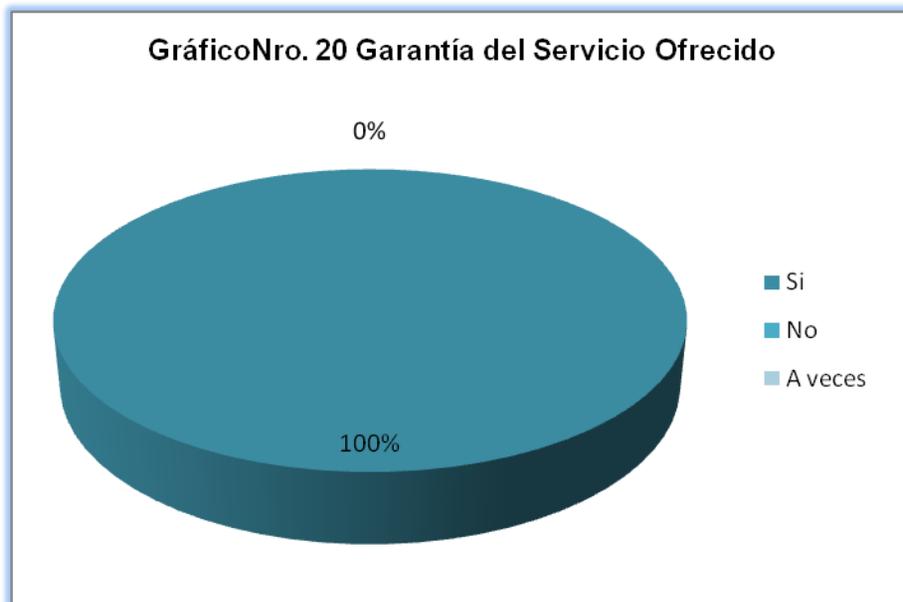
La gerencia debe promover una cultura dispuesta al cambio visto como una fuente de oportunidades.

10. ¿El servicio que le ofrece la empresa Netriders Consulting, C.A. tiene garantía?

**Tabla Nro.20 Garantía del Servicio Ofrecido**

REF.	NÚMERO DE PERSONAS	%
Si	18	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
TOTAL	18	100%

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**



**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

### **Análisis de los Resultados Ítem 10:**

En el presente gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados manifestó que el servicio que le ofrece la empresa Netriders Consulting, C.A. tiene garantía.

La totalidad de los encuestados dio una respuesta positiva. Dar garantía del servicio es una ventaja competitiva para la empresa, sin embargo; los soportes por garantía deberían ser mínimos ya que esto representa un retrabajo para empresa que implica costos adicionales.

La garantía sobre el servicio ayuda a disipar todas las dudas y los miedos del usuario cuando llega el momento de tomar una decisión e invertir su dinero; es decir, impulsa al cliente a dar el paso definitivo de comprar o contratar el servicio.

Siendo la garantía un punto a favor de la empresa debe ser vista solo como un valor adicional, el servicio debe salir bien en la primera visita, el personal debe enfocar sus esfuerzos para cerrar el servicio inmediatamente finalizada su prestación.

Si los servicios por garantía son muy frecuentes es señal de baja calidad.

Es necesario implementar indicadores de gestión en el departamento de ventas para evaluar la cantidad de servicios por garantía que se realizan en un periodo determinado, si excede los niveles mínimos aceptables sería necesario identificar las causas y tomar las medidas pertinentes.

## **Diagnostico General de la Aplicación de los Instrumentos**

En respuesta al objetivo número uno planteado en el capítulo I; se diagnostico la situación actual en cuanto al grado de satisfacción de los clientes y la calidad de los servicios ofrecidos.

Se determino que los servicios presentan fallas, lo cual, hace imposible satisfacer las necesidades de los clientes y puede conllevar a la perdida de los mismos. Los datos suministrados por las unidades de análisis (A, B, y C), arrojaron datos concretos donde se muestra falta de cohesión entre los departamentos y falta definición del objeto de la empresa.

En cuanto al departamento de ventas, se evidencio que existe control de las ventas que realiza cada vendedor, pero no como instrumento para medir su eficiencia y productividad, sino para medir sus comisiones mensuales. No manejan presupuesto de ventas asignado para cada vendedor, no tienen metas establecidas de ventas por mes, ni manejan reportes de las actividades realizadas. La gerencia no lleva un plan definido y organizado para supervisar las actividades ejecutadas por la fuerza de ventas ni recibe retroalimentación de los servicios que estos prestan.

De igual manera, se evidencio que los clientes no están contentos con los tiempos de respuesta de la empresa y expresaron que no reciben un servicio de calidad. Se debe orientar al personal a enfocarse hacia el servicio al cliente, adoptar la excelencia. Teniendo en cuenta que la calidad de servicio es un factor primordial; la empresa debe orientar sus esfuerzos para lograrlo.

Así mismo, cabe destacar que no se realiza seguimiento de los servicios realizados; es imposible conocer como fue la experiencia del cliente. Es imprescindible brindar soluciones, un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio.

Las respuestas ante los reclamos no son rápidas, el personal de ventas debe mejorar y enfocarse hacia la atención al cliente, se deben realizar esfuerzos para atender la problemática con prontitud. El equipo de trabajo debe tener metas definidas por departamento, cada personal debe estar claro de cuales son sus responsabilidades, mantener canales de comunicación constantes entre los departamentos, que debe ser promovidos desde la gerencia a través de reuniones continuas y atacar de forma rápida y efectiva las necesidades de los clientes.

Una herramienta importante que permite lograr ventas es ofrecer variedad de soluciones a los clientes, en este caso no se está aplicando debidamente. La organización debe potenciar su fuerza de ventas, aumentar si es necesario el personal, brindar una debida capacitación; la cual, es clave para la detección de nuevas oportunidades. Se debe medir el rendimiento de sus empleados, supervisar las tareas, hacer seguimiento a los servicios ofrecidos, atacar profundamente las necesidades del cliente y diversificar sus servicios.

Todo lo anteriormente expuesto es posible medirlo y determinarlo con el uso de indicadores de gestión; que como sistema de control puesto al servicio de la gerencia de la organización, le permitirá tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas necesarias, lo cual, justifica la realización de la propuesta.

## Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicios

El análisis de factores internos y externos según López Trujillo (2.007:32) “Es definido como una estructura conceptual para el análisis sistémico, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización”.

Así mismo, López Trujillo (2.007:32), plantea que “La matriz debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades, es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de debilidades y Oportunidades, Estrategias de Fuerzas y Debilidades, Estrategias de Fuerzas y Amenazas y Estrategias de Debilidades y Amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico sistémico”.

### CUADRO Nro. 8 Estrategias desde DOFA

Organización	Fortalezas(F) (Lista)	Debilidades(D) (Lista)
Oportunidades(O) (Lista)	Estrategias(FO) (Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	Estrategias(DO) (¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades?)
Amenazas(A) (Lista)	Estrategias(FA) (¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?)	Estrategias(DA) (¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?)

**Fuente: López Trujillo (2.007)**

El análisis de los factores internos y externos asociados a la calidad de servicio presentado a continuación en concordancia al objetivo número dos del capítulo I, permitió el diseño de las estrategias que dan apoyo a la propuesta planteada.

**CUADRO Nro. 9 Análisis de los Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicios – Diseño de Estrategias**

<p><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Factores Internos</b></p>	<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cartera de clientes formada.</li> <li>2. Buena disposición del personal hacia el trabajo. Sentido de pertenencia.</li> <li>3. Disposición de la gerencia a invertir en nuevas estrategias de mejora.</li> <li>4. Garantía del trabajo realizado.</li> </ol>	<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se controlan las ventas.</li> <li>2. Falta de supervisión.</li> <li>3. Bajo nivel de preparación del personal y falta de planes para su superación.</li> <li>4. No utilizan indicadores de gestión.</li> <li>5. Quejas de clientes (Mal servicio).</li> <li>6. No hay seguimiento de los servicios.</li> <li>7. Tardanza en los tiempos de respuesta.</li> <li>8. Servicios de baja calidad.</li> </ol>
<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena interacción con el cliente.</li> <li>2. Aumento de la cartera de clientes.</li> <li>3. Posicionamiento en el mercado.</li> <li>4. Segmentos del mercado aislados que se pueden atender.</li> </ol>	<p><b><u>Estrategias FO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer servicios de calidad.</li> <li>2. Generar condiciones para captar una mayor porción de mercado.</li> <li>3. Crear cultura de uso de indicadores de gestión que permita al personal trabajar en función de las metas.</li> <li>4. Propiciar el desarrollo y permanencia del personal técnico, elevando su motivación y los niveles de estimulación.</li> </ol>	<p><b><u>Estrategias DO:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer cuadros comparativos mes a mes que permitan visualizar avances o fallas.</li> <li>2. Mejorar la imagen de la empresa en el mercado.</li> <li>3. Implementar el uso de indicadores que ayuden a tener una mejor organización de las tareas, que le permita controlar los procesos y actividades de seguimiento y mejorar continuamente.</li> </ol>	
<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia.</li> <li>2. Pérdida de clientes.</li> <li>3. Las caídas económicas de los clientes por las regulaciones actuales en el país disminuyen la demanda de los servicios.</li> <li>4. Problemas para importar equipos tecnológicos necesarios para ofrecer los servicios.</li> </ol>	<p><b><u>Estrategias FA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la relación con los clientes ofreciendo planes de servicios preventivos a través de contratos.</li> <li>2. Realizar reuniones mensuales en el departamento de ventas para discutir los resultados obtenidos y fijar las metas del siguiente mes.</li> </ol>	<p><b><u>Estrategias DA:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de capacitación al personal técnico.</li> <li>2. Mejorar los tiempos de respuesta organizando la agenda del personal técnico y de ser necesario contratar más personal.</li> <li>3. Realizar chequeos y seguimiento a los servicios brindados.</li> <li>4. Tener un stock de los equipos que se utilizan con mayor frecuencia para la prestación de servicios.</li> </ol>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **Estrategias Formuladas a Partir del Análisis de los Factores Internos y Externos Asociados a la Calidad de Servicios**

El diseño de estrategias requiere la evaluación y análisis de los problemas, la Identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción para el cambio. En este caso, se realizó un análisis de los factores internos y externos asociados a la calidad de servicio con la intención de definir como debe configurarse la empresa respecto a su entorno. Se establecen las siguientes estrategias para corregir las fallas existentes.

### ***Estrategias FO:***

1. Ofrecer servicios de calidad: Identificar las fallas existentes, para ello, se pueden apoyar en el uso de los indicadores de gestión planteados en la propuesta, tomar las medidas necesarias para mejorar la calidad de los servicios, mejor organización de las actividades del departamento, establecer rutinas de chequeo del trabajo y capacitar constantemente al personal.

2. Generar condiciones para captar una mayor porción de mercado: Se deben definir servicios que encajen con las necesidades y deseos de cada cliente al que se desea dirigir. Conocer con quién se compite para cada servicio de la empresa. Adecuar los precios de los servicios ofrecidos.

3. Crear cultura de uso de indicadores de gestión que permita al personal trabajar en función de las metas: En caso de implementar la propuesta se debe dar una inducción al personal del departamento de ventas de la empresa donde se le asignen responsabilidades sobre el manejo de los indicadores, tiempos de medición y finalidad de los indicadores.

4. Propiciar el desarrollo y permanencia del personal técnico, elevando su motivación y los niveles de estimulación: Definir las metas para el personal partiendo de los resultados iniciales obtenidos con la aplicación de los indicadores propuestos. Apoyar al personal en cuanto a la preparación que requieran. Dar beneficios a los trabajadores de acuerdo a los resultados obtenidos.

***Estrategias DO:***

1. Establecer cuadros comparativos mes a mes que permitan visualizar avances o fallas: Colocar una cartelera en el departamento de ventas donde se publiquen las metas y logros mensuales. Manejar hojas de cálculo comparativas mes a mes por cada indicador propuesto.

2. Mejorar la imagen de la empresa en el mercado: Brindando servicios de calidad, con personal capacitado, atención inmediata por una mejor programación de las tareas. Se debe invertir en publicidad, se debe comunicar la diferencia.

3. Implementar el uso de indicadores que ayuden a tener una mejor organización de las tareas, que le permita controlar los procesos y actividades de seguimiento y mejorar continuamente: Adoptar los indicadores propuestos, evaluar constantemente los resultados obtenidos, discutir los resultados del departamento de ventas, fijar metas.

***Estrategias FA:***

1. Mejorar la relación con los clientes ofreciendo planes de servicios preventivos a través de contratos: La empresa puede crear contratos

semestrales o anuales con los clientes, para brindarles un servicio preventivo que puede ser quincenal o mensual; lo cual, le permitirá al cliente evitar fallas, mejorar continuamente y a la empresa le generara un ingreso fijo.

2. Realizar reuniones mensuales en el departamento de ventas para discutir los resultados obtenidos y fijar las metas del siguiente mes: Cada fin de mes se debe realizar una reunión con el personal para discutir los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores propuestos, tomar medidas de ser necesario y establecer las metas de manera progresiva.

***Estrategias DA:***

1. Identificar las necesidades de capacitación al personal técnico: Basados en los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores; la gerencia podrá visualizar el rendimiento del personal técnico y de ser necesario deberá ubicar agencias que faciliten su preparación mediante cursos, talleres o orientación de otros compañeros que si tengan la habilidad.

2. Mejorar los tiempos de respuesta organizando la agenda del personal técnico y de ser necesario contratar más personal: La agenda del personal técnico debe ser organizada dando prioridad a las solicitudes más antiguas, se debe corregir el retrabajo, evitar las fallas brindando servicios de calidad, dichos servicios deben ser verificados al ser terminados. Si no es posible mejorar los tiempos de respuesta realizando las actividades anteriores evaluar la posibilidad de contratar más personal.

3. Realizar chequeos y seguimiento a los servicios brindados: Una vez terminado el servicio se deben realizar llamadas de seguimiento. El cliente se sentirá atendido y se podrán corregir errores a tiempo.

4. Tener un stock de los equipos que se utilizan con mayor frecuencia para la prestación de servicios: Para prestar servicios se necesitan ciertos equipos (Dispositivos de Almacenamiento Masivo, Cables, Antivirus, Accesorios, Software, entre otros.), varía de acuerdo a la solicitud, es importante tener un inventario de los equipos que se utilizan con más frecuencia, para responder las solicitudes de los clientes de manera inmediata.

## **CAPITULO V**

### **INDICADORES DE GESTION QUE PERMITIRAN LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIOS BRINDADOS EN EL AREA DE VENTAS DE NETRIDERS CONSULTING, C.A.**

#### **Presentación de la Propuesta**

El principal objetivo de las empresas, es permanecer en el mercado, maximizando su rentabilidad en la medida de lo posible; con el uso de indicadores se puede lograr una visión de la situación actual de la empresa con realismo implementando estrategias que permitan el logro de dichos objetivos.

El concepto de negocios de la empresa Netriders Consulting, C.A., es ser el agente de cambio y mejoramiento continuo por excelencia que brinda la clave de crecimiento a las organizaciones, ofreciéndoles el servicio de consultores especializados y certificados por diversos fabricantes del área de tecnología a fin de entregar los más altos niveles de calidad en cada una de sus soluciones integrales de consultoría, entrenamiento y comercialización de productos y servicios en el área de tecnología de la informática.

El proceso de búsqueda por mejorar y posicionarse en el mercado ha requerido de una revisión profunda de los métodos y procedimientos que se llevan en el departamento de ventas, motor principal de cualquier empresa, así como también, la búsqueda de la mejor alternativa para aplicar nuevos sistemas de control de gestión que permitan medir las labores y/o resultados de los miembros del departamento, mediante el uso de los denominados indicadores de gestión.

Es por ello que crece la inquietud en la empresa de iniciar un nuevo proceso de detección de fallas y mejoramiento continuo, en procura de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

### **Justificación de la Propuesta**

La introducción del sistema de indicadores de gestión propuesto por los autores va a cumplir con la función de evaluar cada aspecto del departamento de ventas de la empresa en forma numérica, pero a la vez introducir la cultura del análisis sobre la efectividad en las tareas realizadas en dicho departamento considerando la importancia de medir y graficar los valores obtenidos. Toda esa información no solo mostrará la situación actual con precisión, sino que además funcionara como análisis histórico, permitiendo cambios de estrategia, cuando los resultados inviten a ello.

La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta está soportada en las bases teóricas establecidas en esta investigación; para lo cual fue necesario revisar material bibliográfico como textos y trabajos de grado que poseen similitud con este estudio, de donde se extrajeron datos relevantes que sustentarán la investigación y permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados.

## **Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta.

- **Factibilidad Económica:** Los gastos generados para el diseño y preparación de la propuesta serán cubiertos por los autores, en caso de la implementación de la misma la empresa cuenta con los recursos necesarios.
- **Factibilidad Técnica:** El desarrollo de la propuesta se ha llevado a cabo en los equipos personales de los autores, en caso de la implementación por parte de la empresa, el departamento de ventas cuentan con los equipos adecuados; estos indicadores se pueden diseñar en el sistema administrativo que la organización utiliza, así mismo; pueden desarrollarse en hojas de cálculo del programa Excel.
- **Factibilidad Operativa:** Se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto en este caso son los autores, y así mismo; deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o sistema desarrollado. En el caso de la implementación se recomienda designar el personal que se encargara del análisis de los indicadores propuestos; generalmente evaluado por los gerentes.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Diseñar indicadores de gestión que permitan la evaluación de la calidad de servicio en el área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.

### ***Objetivos Específicos***

1. Establecer la información importante que debe recabarse para la consecución de la propuesta.
2. Proponer indicadores de gestión para ser implementados en el departamento de ventas de la empresa.
3. Definir los lineamientos que deben seguirse para la implementación de indicadores de gestión en el departamento de ventas de la empresa.

## **Información Importante para la Consecución de la Propuesta**

Hay que tener en cuenta que un indicador de gestión permite medir; medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente.

La medición debe generar rangos de autonomía de decisión y acción razonables y debe ser liberadora de tiempo para los líderes, al seleccionar los indicadores que favorezcan a la organización será posible su desarrollo y el de sus empleados.

En este caso es necesario conocer datos como la cantidad de visitas que es capaz de realizar cada vendedor en una jornada diaria. Igualmente, se requiere conocer los costos promedios por visita y tener establecido un valor por servicio prestado.

En Netriders Consulting, C.A., se trabajan ocho horas diarias, cinco días a la semana, a cada vendedor se le asignan cuatro visitas diarias, es decir; veinte visitas semanales, estas visitas se determinan por zona; las cuales, se espera que sean efectivas. Cada visita tiene un costo asociado a la nomina del empleado, los viáticos que recibe y los gastos de oficina, el servicio es cobrado por horas y para su realización utilizan equipos de almacenamiento, herramientas; entre otros, el grupo está compuesto de seis técnicos. En ocasiones el jefe de ventas y el gerente de ventas también realizan servicios.

Las asistentes de ventas se encargan de efectuar cotizaciones, atender llamadas, revisar correos, programar agendas y gestionar la cobranza.

Es fundamental tener metas claras y alcanzables. Así mismo, un factor importante es la calidad en cuanto al cumplimiento con los clientes.

Generalmente se presentan fallas en los servicios y deben reprogramarse las tareas; lo cual incrementa los costos operativos, no hay

metas definidas porque no existe una base para definir las, se demora la atención al cliente porque no se organiza la agenda de los técnicos de la manera adecuada.

El objetivo del sistema de indicadores propuesto consiste en evaluar y mejorar continuamente todos los aspectos negativos mencionados con anterioridad, incrementar las ventas y tener las bases para asignar valores a las metas del departamento.

Los factores críticos de éxito que se observaron están asociados a la eficacia y la eficiencia. Entendiéndose que dichos factores son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, se proponen los siguientes indicadores:

- Calidad de Servicios.
- Satisfacción del Cliente.
- Eficacia Mensual de Ventas.
- Servicios con Fallas.
- Ventas Perdidas.
- Nivel de Cumplimiento con el Cliente.
- Costos Operativos.
- Control de Horas Hombre.
- Capacidad de Respuesta ante Reclamos.
- Mejora Continua de los Procesos.

Así mismo se establece como política un valor mínimo aceptado para cada indicador de 5% y un valor máximo de 100%.

Cada técnico debe manejar un reporte diario que deberá ser entregado a un líder de grupo, en este caso, puede ser el jefe de ventas o el gerente de ventas.

Las asistentes de ventas deben contabilizar las quejas que reciben, los servicios que son cobrados, las ventas que no pueden atenderse en un mes, los costos mensuales y el retrabajo; deben pasar reportes al encargado de alimentar el sistema de indicadores para que estos puedan ser tabulados.

La frecuencia de recolección de la información debe ser diaria y la tabulación debe ser mensual.

En cuanto a los recursos, no se requieren recursos adicionales para el desarrollo de la medición.

### **Estructura de la Propuesta.**

La empresa dispondrá de un sistema de indicadores que entregue información regular sobre la calidad de la gestión con la finalidad de aportar mayor eficiencia en la realización de tareas diarias.

Este sistema de indicadores proporcionara una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de personas implicadas en su implementación, lo que permitirá que cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones y mejorar la coordinación con las demás áreas o niveles organizacionales.

El grado de desarrollo de un sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones, ya que es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones.

Cabe destacar, que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La implementación de estos indicadores de gestión, permitirán al departamento efectuar diversos controles sobre las ventas, permitiendo la obtención de cifras totales de ventas de cada vendedor para así evaluar el rendimiento, determinar si se está logrando la satisfacción del cliente y se están ofreciendo servicios de calidad.

De esta manera, los indicadores de gestión representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección.

Así mismo estos indicadores le permitirán a la gerencia de la empresa analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo. Se puede decir que el objetivo principal del sistema de indicadores propuesto es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas que establezca.

## Indicadores de Eficacia y Eficiencia:

CUADRO Nro. 10 Indicador Número Uno

NOMBRE DEL INDICADOR: CALIDAD DE SERVICIOS	
UNIDAD: %	
FÓRMULA	
Calidad de Servicios =	$\frac{\text{Total Servicios que se Mantienen en Buenas Condiciones}}{\text{Total Servicios Realizados}} \times 100$
GLOSARIO	
<p><b>Calidad de Servicios:</b> Mide porcentualmente la calidad de los servicios que brinda la compañía relacionando el total de servicios que se mantienen en buenas condiciones, y el total de servicios realizados durante un mes.</p> <p><b>Total Servicios que se Mantienen en Buenas Condiciones:</b> Se refiere a los servicios que fueron efectivos, el trabajo que se realizó anteriormente sigue funcionando perfectamente.</p> <p><b>Total Servicios Realizados:</b> Corresponde al total de servicios que se realizaron en el mes objeto de análisis.</p>	

Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)

**CUADRO Nro. 11 Indicador Número Dos**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: SATISFACCION DEL CLIENTE</b>	
<b>UNIDAD: %</b>	
<b>FÓRMULA</b>	
Satisfacción del Cliente =	$\frac{\text{Total Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Satisfacción del Cliente:</b> Mide porcentualmente la aceptación de los clientes ante los servicios recibidos, relacionando el total de clientes satisfechos y el total de clientes atendidos durante un mes.</p>	
<p><b>Total Clientes Satisfechos:</b> Es la cantidad de clientes que mantiene el agrado al comparar el rendimiento percibido de un producto o servicios con sus expectativas.</p>	
<p><b>Total Clientes Atendidos:</b> Corresponde al total de servicios que se realizaron en el mes objeto de análisis.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 12 Indicador Número Tres**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: EFICACIA MENSUAL DE VENTAS</b>	
<b>UNIDAD: %</b>	
<b>FÓRMULA</b>	
Eficacia Mensual de Ventas =	$\frac{\text{Total Clientes que Recibieron Servicios}}{\text{Total Clientes que Solicitaron Servicios}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Eficacia Mensual de Ventas:</b> Mide porcentualmente la eficacia del departamento de ventas, relacionando el total de clientes que recibió el servicio, y el total de clientes que solicito un servicio durante un mes determinado.</p> <p><b>Total Clientes que Recibieron Servicios:</b> Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente se le facturo porque recibió el servicio solicitado.</p> <p><b>Total Clientes que Solicitaron Servicios:</b> Corresponde al total de clientes que pudieron ser atendidos en el mes objeto de análisis.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 13 Indicador Número Cuatro**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: SERVICIOS CON FALLAS</b>	
<b>UNIDAD: %</b>	
<b>FÓRMULA</b>	
<b>Servicios con Fallas</b> =	$\frac{\text{Servicios Rechazados}}{\text{Total Servicios Realizados}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Servicios con Fallas:</b> Mide porcentualmente los servicios que se realizaron sin cumplir con las especificaciones de calidad. Lo cual; genera costos de retorno, retraso en la programación del trabajo, costo de trabajos adicionales, implementación tiempo adicional del personal técnico. Relacionando el total de servicios rechazados y el total de servicios realizados durante un mes.</p> <p><b>Servicios Rechazados:</b> Corresponde a la cantidad total de servicios que no fueron aceptados por el cliente.</p> <p><b>Total Servicios Realizados:</b> Corresponde al total de servicios que fueron realizados en el mes objeto de análisis.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 14 Indicador Número Cinco**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: VENTAS PERDIDAS</b>	
<b>UNIDAD:</b> %	
<b>FÓRMULA</b>	
$\text{Ventas Perdidas} = \frac{\text{Valor Servicios no Realizados}}{\text{Total Ventas Mensuales}} \times 100$	
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Ventas Perdidas:</b> Mide porcentualmente las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.</p> <p><b>Valor de Servicios no Realizados:</b> Corresponde al valor de todos los servicios que no se pudieron cumplir y fueron solicitados por los clientes durante un mes determinado.</p> <p><b>Total Ventas Mensuales:</b> Corresponde al total de servicios que fueron realizados y facturados en el mes objeto de análisis</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 15 Indicador Número Seis**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>
<b>UNIDAD: %</b>
<b>FÓRMULA</b>
$\text{Nivel de Cumplimiento} = \frac{\text{Servicios Realizados Fuera de Tiempo}}{\text{Total Servicios Solicitados}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>
<p><b>Nivel de Cumplimiento:</b> Mide porcentualmente la capacidad de respuesta que tienen los técnicos del departamento para atender los servicios solicitados dentro del total de las ventas de la empresa.</p> <p><b>Servicios Realizados Fuera de Tiempo:</b> Corresponde a los servicios que no se atendieron dentro del mes en el que fueron solicitados.</p> <p><b>Total Servicios Solicitados:</b> Corresponde a la cantidad de servicios que se realizaron durante un mes.</p>

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 16 Indicador Número Siete**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: COSTOS OPERATIVOS</b>	
<b>UNIDAD:</b> %	
<b>FÓRMULA</b>	
$\text{Costos Operativos} = \frac{\text{Costos Operativos Mensuales}}{\text{Total Ventas Mensuales}} \times 100$	
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Costos Operativos:</b> Mide porcentualmente los costos asociados a las tareas que deben realizarse para lograr un buen nivel de servicios, se obtiene al comparar los costos totales con respecto al total de ventas.</p> <p><b>Costos Operativos Mensuales:</b> Se refiere a los costos de traslado de técnicos, comidas, gastos de retrabajo, sobretiempos, durante un mes.</p> <p><b>Total Ventas Mensuales:</b> Corresponde al total de servicios que fueron realizados y facturados en el mes objeto de análisis.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 17 Indicador Número Ocho**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: CONTROL HORAS HOMBRE</b>
<b>UNIDAD: %</b>
<b>FÓRMULA</b>
Control Horas Hombre = $\frac{\text{Horas Hombre Realmente Ejecutadas}}{\text{Horas Hombre Planificadas}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>
<p><b>Control Horas Hombre:</b> Mide porcentualmente los costos asociados a las horas hombre requeridos para la realización de una actividad, se obtiene al comparar las horas hombres realmente ejecutadas con respecto al total de horas hombre planificadas para el trabajo.</p> <p><b>Horas Hombre Realmente Ejecutadas:</b> Se refiere al total de horas que se aplicaron en el desarrollo de una actividad.</p> <p><b>Horas Hombre Planificadas:</b> Se refiere al total de horas que según la experiencia se requieren para el desarrollo de una actividad.</p>

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 18 Indicador Número Nueve**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE RECLAMOS</b>	
<b>UNIDAD: %</b>	
<b>FÓRMULA</b>	
Capacidad de Respuesta ante Reclamos =	$\frac{\text{Numero de Reclamos Resueltos con Demora}}{\text{Numero de Reclamos Recibidos}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Capacidad de Respuesta Ante Reclamos:</b> Mide porcentualmente el número de reclamos resueltos con demora con respecto al total de reclamos recibidos.</p> <p><b>Número de Reclamos Resueltos con Demora:</b> Se refiere al número de reclamos que no fueron resueltos dentro del mes en que fueron presentadas.</p> <p><b>Número de Reclamos Recibidos:</b> Se refiere al total de reclamos recibidos durante un mes.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CUADRO Nro. 19 Indicador Número Diez**

<b>NOMBRE DEL INDICADOR: MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS</b>	
<b>UNIDAD: %</b>	
<b>FÓRMULA</b>	
Mejora Continua de los Procesos =	$\frac{\text{Numero de Sugerencias Procesadas}}{\text{Numero de Sugerencias Recibidas}} \times 100$
<b>GLOSARIO</b>	
<p><b>Mejora Continua de los Procesos:</b> Mide porcentualmente el número de sugerencias procesadas con respecto al número de sugerencias recibidas.</p> <p><b>Número de Sugerencias Procesadas:</b> Se refiere al número de sugerencias que fueron procesadas dentro del mes en que fueron presentadas.</p> <p><b>Número de Sugerencias Recibidas:</b> Se refiere al total de sugerencias recibidas durante un mes.</p>	

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**Lineamientos que deben seguirse para la implementación de indicadores de gestión en el departamento de ventas de Netriders Consulting, C.A.**

1. Todos los empleados del departamento de ventas deben estar al tanto del uso de los indicadores y deben adoptarlos como cultura.
2. Definir responsabilidades a todos los miembros del departamento.
3. Cada mes deben establecerse metas cuantificables en base a los resultados obtenidos.
4. Establecer tendencias en base al comportamiento histórico de cada indicador.
5. En caso de agregar otros indicadores, definir la vigencia del indicador, si es temporal (En caso de un proyecto específico) o permanente.
6. Probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión; la primera vez que se mide surgen una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en los siguientes sentidos: Pertinencia, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas y frecuencia en la toma de la información.
7. Realizar reuniones mensuales para discutir los resultados arrojados por el sistema de indicadores.
8. Mantener y mejorar continuamente, revisar los indicadores a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo.
9. Sugerir planes de mejoramiento de los procesos para lograr la eficiencia y la eficacia, corregir desviaciones.
10. Presentar mensualmente informes de avance.

## CONCLUSIONES

Los indicadores de gestión constituyen una herramienta útil para las organizaciones. A través de un proceso sistemático y organizado conducido sobre la base de una realidad se obtienen datos importantes que deben ser tomados en cuenta y aplicados en la gestión de la organización.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido a un plan, que fije la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de este plan se debe enmarcar en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En este caso en particular, se logró evidenciar mediante un diagnóstico de la situación actual a través de la aplicación de los instrumentos (Guión de entrevista y cuestionario), que la empresa Netriders Consulting, C.A. no cuenta con indicadores de gestión.

Así mismo, se determinó que en el departamento de ventas de la empresa, hay una desmejora en la calidad de los servicios, lo cual, afecta negativamente a la organización. No existe supervisión de las actividades llevadas a cabo por los vendedores, para el mejoramiento profesional del personal técnico, solo se da una inducción inicial; no se emplea ningún

método para clasificar los clientes, no se toma en consideración lo que representa cada servicio solicitado en término de ingresos.

Se realizó un análisis de factores internos y externos asociados a la calidad de servicios que permitieron determinar una serie de estrategias beneficiosas para la empresa.

De esta manera, cabe destacar que en el mundo empresarial las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa, a fin de garantizar una toma de decisiones acertada y generar beneficios a la organización.

Hoy día en este mundo tan globalizado donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad, bien sea en su producto o servicio, con una mejor eficiencia y eficacia en su administración, considerando además que los clientes son cada vez más exigentes, requieren de estrategias efectivas.

Por ello, se propuso una serie de indicadores para el área de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. que permitirán una evaluación continua.

En cuanto a los indicadores propuestos, se podrá determinar los tiempos improductivos, evaluar la calidad de los servicios, determinar la satisfacción del cliente, identificar los servicios que presenten fallas y medir los costos de la no calidad, los cuales, son aquellos que se generan por el mal uso del tiempo laboral que se traducen en pérdidas económicas.

Estos indicadores de gestión deben utilizarse para desarrollar planes y programas que eleven o disminuyan los resultados según sea el caso, permitirán conocer con mayor exactitud lo que no funciona correctamente en esta área, actuarán como un sistema de alerta, con base exacta del origen del problema, que permitirán tomar medidas y así poder contar con clientes satisfechos y leales, que hagan compras subsecuentes y que refieran a otros clientes.

## RECOMENDACIONES

Promover la participación efectiva de todo el personal relacionado con la problemática estudiada en la ejecución de esta propuesta. Se debe involucrar a todo el personal de la empresa en la nueva cultura de sistema de indicadores, con el fin de familiarizarlos y hacerlos parte del proceso, es decir, que sientan identificación total con la organización y con los niveles de producción que se alcanzan como grupo e individualmente.

Así mismo, mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores agrega, es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo. Se deben revisar constantemente el sistema de indicadores y realizar actualizaciones en cuanto a cambios que se pudieran presentar en el entorno.

Se recomienda a la empresa Netriders Consulting, C.A. la adopción de un sistema de Indicadores no solo en su departamento de ventas, sino, en todos los departamentos.

Se recomienda a la gerencia de Netriders Consulting, C.A. implementar una política de capacitación continua para sus empleados.

Se recomienda a las empresas en general el uso de indicadores de gestión en cada uno de sus departamentos a fin de conocer el rumbo de su organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, Karl (1.992). **Servicio al Cliente Interno**. 1era. Edición. Ediciones Paidós.

Aray, Julimar (2.009). **Establecimiento de Indicadores de Gestión Para el Control de Procesos Administrativos y Operacionales de la Empresa Weatherford División Wireline Services**. Trabajo de Grado, Universidad de Oriente.

Arias, Fideas G. (2.006). **El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica**. (5ta. Edición). Editorial Epísteme.

Balestrini, Miriam (2.006) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Sexta Edición. Editorial BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Beltrán Jaramillo, Jesús M. (2.000). **Indicadores de Gestión**. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad (2da edición). Bogotá 3R Editores.

Castro, Daniel, López, Emmanuel, Teixeira, Dania (2.010). **Diseño De Indicadores De Gestión Para El Departamento De Ventas De La Empresa Maxisillas C.A.** Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Correa, Katheryn y Mijares, Jenny (2.011). **Indicadores de Gestión como Elementos de Medición de Eficiencia, Eficacia y Desempeño en las Actividades Operativas y Administrativas de la Empresa Transporte Alca, C.A.** Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Denove, Chris, Power, James (.2006). **Satisfacción**. Editorial Portfolio.

De Abreu, Cindy (2.011). **Indicadores de Gestión que Permitan el Cálculo de la Productividad Global en las Medianas Empresas Caso: Manufacturas Puro y Simple**. Trabajo de Grado, Universidad Nueva Esparta, Caracas.

Flores, Dailys y Sánchez, Ivanelly (2.010). **Diseño de Indicadores de Gestión como Herramienta de Mejoras. Caso: Cooperativa Sergurica, R.L., Ubicada en el Municipio Carlos Arvelo del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Galviz, Germán, (2.011). **Calidad en la Gestión de Servicios**. Fondo Editorial Biblioteca Rafael Urdaneta. Maracaibo Venezuela.

Hernández Rodríguez, Oscar (2.004). **Estadística Elemental para Ciencias Sociales**. Primera Edición. Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Hurtado León, Iván, Toro Garrido, Josefina (2.007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Editorial CEC, SA Caracas.

López Trujillo, Marcelo, Correa Espina, Jorge (2.007). **Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información**. Primera Edición. Editorial de la Universidad de Caldas.

Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José (1.995). **Marketing Estratégico para Empresas de Servicios**. Ediciones Díaz de Santos. Madrid España.

Márquez, Yulissa, Monsalve, Aracelis, Ortega, Yumari, (2.009). **Propuesta de Aplicación de Indicadores de Gestión que Logren Optimizar el Desempeño del Departamento de Inventarios de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo, Bárbula.

Mejía, Marcia (2.012). **Diseño de Indicadores como Herramientas para Medir la Gestión de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés.**, Tesis de Grado. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca Ecuador.

Namakforoosh Mohamed, Naghi (2.003). **Metodología de la Investigación.** Segunda Edición, Limusa, México.

Salgueiro Anabitarte, Amado (2.001). **Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando.** Ediciones Días de Santos, S.A.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

## CUADRO Nro. 20 Guion de Entrevista Número Uno

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</b> <b>Y CONTADURÍA PÚBLICA</b> <b>CAMPUS BÁRBULA</b></p> 
<p><b>INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS - GUION DE ENTREVISTA</b></p> <p>El presente instrumento está diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el Trabajo Especial de Grado denominado: "PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A. ".</p> <p>Su opinión es de suma importancia. Por favor responda cada una de las interrogantes que se presentan a continuación:</p>
<p><b>GERENCIA DE VENTAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Existe un control de las ventas de cada vendedor? ¿De qué forma?</li><li>2. ¿Está al tanto de las actividades realizadas por la fuerza de ventas? ¿La supervisa? ¿Maneja algún reporte?</li><li>3. ¿Considera que el departamento de ventas hace énfasis en desarrollar destrezas y habilidades de ventas en los técnicos que prestan servicios? ¿De qué manera?</li><li>4. ¿Lleva algún control para conocer los ingresos generados por las ventas? ¿De qué tipo?</li><li>5. ¿Está al tanto de cuáles son los clientes potenciales de la empresa? ¿Qué método utiliza para determinar cuáles son?</li><li>6. ¿Supervisa la captación y mantenimiento de los clientes? ¿De qué forma?</li></ol>
<p>¡Gracias por su colaboración!</p>

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO B**

## CUADRO Nro. 21 Guión de Entrevista Número Dos

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES</b> <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</b> <b>Y CONTADURÍA PÚBLICA</b> <b>CAMPUS BÁRBULA</b></p> 
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS - GUION DE ENTREVISTA</b>
<p>El presente instrumento está diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el Trabajo Especial de Grado denominado: "PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A. ".</p> <p>Su opinión es de suma importancia. Por favor responda cada una de las interrogantes que se presentan a continuación:</p>
<b>JEFE DE VENTAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Quiénes tienen acceso a la información de ventas? Realizan reuniones mensuales para discutir los resultados obtenidos durante cada mes?</li><li>2. ¿Qué reportes se manejan en el departamento de ventas?</li><li>3. ¿En el departamento de ventas se utilizan indicadores de gestión? ¿Con qué frecuencia son presentados?</li><li>4. ¿Qué información considera que se debería medir en el departamento de ventas?</li><li>5. ¿Los clientes de la empresa presentan quejas del servicio recibido? ¿Con qué frecuencia?</li><li>6. ¿Los servicios que realiza el personal técnico del departamento de ventas de la empresa son monitoreados?</li></ol>
¡Gracias por su colaboración!

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO C**

**CUADRO Nro. 22 Cuestionario Número Uno**

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES</b>  <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</b>  <b>Y CONTADURÍA PÚBLICA</b>  <b>CAMPUS BÁRBULA</b></p> 			
<b>INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS - CUESTIONARIO</b>			
<p>El presente instrumento está diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el Trabajo Especial de Grado denominado: "PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A. ".</p>			
<b>CUMPLA CON LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:</b>			
<p>1.- Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.</p> <p>2.- El instrumento está conformado por un conjunto de Diez (10) preguntas con tres (03) alternativas, seleccione solo una de ellas en cada pregunta, marcando con una equis (X) entre los paréntesis correspondientes a su selección.</p>			
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>			
<b>ITEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
1. ¿Se evalúa la productividad del personal?	( )	( )	( )
2. ¿Se utilizan indicadores de gestión en el departamento de ventas?	( )	( )	( )
3. ¿Se reciben reclamos por fallas en los trabajos realizados?	( )	( )	( )
4. ¿Se realiza seguimiento de los servicios brindados a los clientes?	( )	( )	( )

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CONTINUACION CUADRO Nro. 22 Cuestionario Número Uno**

5. ¿Cree que debería evaluarse la gestión del personal del departamento de ventas?	( )	( )	( )
6. ¿Se establecen metas de ventas por cada vendedor?	( )	( )	( )
7. ¿Se realizan programaciones de las actividades del personal técnico donde se detallen los recursos y tiempos necesarios?	( )	( )	( )
8. ¿Es posible conocer las solicitudes de servicios realizadas en un mes por cada cliente?	( )	( )	( )
9. ¿Conoce usted la existencia de un plan estructurado para el mantenimiento de clientes en la organización?	( )	( )	( )
10. ¿Considera usted que el uso de indicadores de gestión contribuye con el mejoramiento de las actividades de un departamento de ventas?	( )	( )	( )
¡Gracias por su colaboración!			

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO D**

**CUADRO Nro. 23 Cuestionario Número Dos**

 <p style="text-align: center;"><b>UNIVERSIDAD DE CARABOBO</b>  <b>FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES</b>  <b>ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL</b>  <b>Y CONTADURÍA PÚBLICA</b>  <b>CAMPUS BÁRBULA</b></p> 			
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS - CUESTIONARIO			
<p>El presente instrumento está diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el Trabajo Especial de Grado denominado: "PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACION DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A. ".</p>			
<b>CUMPLA CON LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:</b>			
<p>1.- Lea detenidamente el cuestionario antes de responder las preguntas.</p> <p>2.- El instrumento está conformado por un conjunto de Diez (10) preguntas con tres (03) alternativas, seleccione solo una de ellas en cada pregunta, marcando con una equis (X) entre los paréntesis correspondientes a su selección.</p>			
<b>CLIENTES</b>			
<b>ITEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VECES</b>
1. ¿Considera usted que es el servicio prestado por la empresa Netriders Consulting, C.A. es de buena calidad?	( )	( )	( )
2. ¿Está contento con el tiempo de respuesta ante los servicios solicitados a la empresa Netriders Consulting, C.A.?	( )	( )	( )

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

**CONTINUACION CUADRO Nro. 23 Cuestionario Número Dos**

3. ¿El departamento de Ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le hace seguimiento y retroalimentación de sus necesidades?	( )	( )	( )
4. ¿Las respuestas ante un reclamo por un servicio recibido son rápidas?	( )	( )	( )
5. ¿Considera que los técnicos de la empresa Netriders Consulting, C.A. poseen un buen nivel de conocimientos?	( )	( )	( )
6. ¿El personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le resuelve sus solicitudes de servicio de forma eficaz y eficiente?	( )	( )	( )
7. ¿El personal del departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. le ofrece variedad de soluciones al momento de cotizar el servicio?	( )	( )	( )
8. ¿Recibe una buena atención de parte del personal de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A.?	( )	( )	( )
9. ¿Cree usted que el departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. debe mejorar?	( )	( )	( )
10. ¿El servicio que le ofrece la empresa Netriders Consulting, C.A. tiene garantía?	( )	( )	( )
¡Gracias por su colaboración!			

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO E**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

A continuación se presenta un formato, el cual permite validar, a través de juicio de expertos, el cuestionario que será aplicado a ocho personas que laboran en departamento de ventas de la empresa Netriders Consulting, C.A. y una muestra de dieciocho de sus clientes, con el objeto de proponer indicadores de gestión para la evaluación de la calidad de servicio, como herramienta para la identificación de oportunidades de mejoras en la mencionada organización.

**INSTRUCCIONES**

1. Por favor lea los objetivos del estudio investigativo y revise la operacionalización de las variables.
2. Lea detenidamente cada uno de los ítems relacionados con cada indicador.
3. Utilice el formato anexo para evaluar el enunciado de cada ítem presentado.
4. Coloque una "X" para evaluar redacción, pertinencia, correspondencia del ítem.
5. Coloque una "X" en la opción dejar, modificar, quitar el ítem según sea el caso.

## **ANEXO F**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



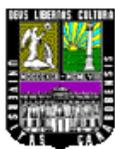
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE  
LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA  
NETRIDERS CONSULTING, C.A.

**CUADRO Nro. 24 Instrumento de Validación-Cuestionario Número Uno**

CRITERIOS	REDACCION		PERTINENCIA		CORRESPONDENCIA		DECISION			OBSERVACION
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO G**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



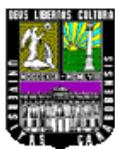
PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.

**CUADRO Nro. 25 Instrumento de Validación-Cuestionario Número Dos**

CRITERIOS	REDACCION		PERTINENCIA		CORRESPONDENCIA		DECISION			OBSERVACION
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Dejar	Modificar	Quitar	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

**Fuente: Camargo, Mattar y Story, (2.014)**

## **ANEXO H**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL**  
**Y CONTADURIA PÚBLICA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Quién suscribe, González Fierro, Manuel, C.I: V- 4.129.212, con título de Economista, a través de la presente, manifiesto que he validado los modelos de encuestas diseñados por las bachilleres: Camargo, José, C.I: V- 17.026.279, Mattar, Arellys C.I.: 16.416.388 y Story Karla, C.I: V-13.135.735, aspirantes al Título de Licenciado en Administración Comercial y Licenciadas en Contaduría Pública, de la Universidad de Carabobo, cuyo Trabajo de Grado tiene por objetivo elaborar una: PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL AREA DE VENTAS CASO: EMPRESA NETRIDERS CONSULTING, C.A.

En Bárbula a los veintiún días del mes de Enero del 2014.

---

González Fierro, Manuel  
**C.I: 4.129.212**