



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA



**UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de
mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en
la empresa Vf Servicios Vzla C.A.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,
Desarrollo y Gestión De Proyectos, presentado por:
Guillen Hernández, Robert Samuel, CI.20.142.708**

Asesorado por:
Msc. Prince, Marcella
Dr. Gonzalez,
Virgilio

Caracas, enero 2020

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO
Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A.

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión De Proyectos, presentado por:
Guillen Hernández, Robert Samuel, CI.20.142.708**

Asesorado por:
Msc. Prince, Marcella
Dr. Gonzalez, Virgilio

Caracas, enero de 2020

ACTA DE APROBACIÓN DEL TEG

REF: J-30047247-9



Comité de Estudios de Postgrado Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. "**, presentado por el ciudadano: **GUILLEN HERNÁNDEZ, ROBERT SAMUEL**, cédula de identidad N° **20.142.708**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **05 de febrero de 2020**, en el aula Seminario, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **05 de febrero de 2020**.


Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269

CARTA DE APROBACIÓN DEL ASESOR

Caracas. 31/01/2020

Señores
Universidad Monteávila
Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **Gullen Hernández, Robert Samuel**, titular de la cédula de Identidad No V.- 20.142.708, cuyo título tentativo es "Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A", la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles Jurado y su respectiva presentación.

A los 31 días del mes de enero 2020.

Dr. Virgilio González
Asesor Académico

CARTA AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Asunto: Carta de autorización

Sres. Universidad Monteávila

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Presente.

Por medio de la presente comunicación le informo que como Gerente de operaciones autorizo al estudiante de la Especialización de Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos – Robert Guillen para realizar un estudio con fines estrictamente académicos relacionados con el Diseño de un Sistema de Control de Gestión para el mejoramiento de la calidad de Servicio que se brinda actualmente en la empresa.

Quedando a sus órdenes,

Atentamente,



Ronald Duarte

Gerente de operaciones – Vf Servicios Vzla, C.A.

Rif: j-40239385-7

Telf: 02129354079

Mov: 04141584182



DEDICATORIA

A mis Padres,

Por creer siempre en mí y brindarme un apoyo incondicional.

A mi familia,

Por estar siempre presente.

A mis amigos,

Por acompañarme en todas las fases de mi vida.

A mí mismo,

Para recordarme que nunca debo dejar de creer en mí, que cuando se quiere se puede, y que todo llega su tiempo y su momento, solo hay que enfocarse y luchar por las metas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, por protegerme y guiar mis pasos en todo momento, sin El nada de esto hubiese sido posible.

A mis padres, mis pilares, a mi madre por estar siempre a mi lado, por sus palabras de aliento, por ser mi ejemplo de lucha y constancia, y a mi padre gracias por su apoyo incondicional.

A mi tutora, la profesora Marcella Prince por impulsarme a culminar este trabajo de grado, por guiarme y motivarme a terminar a tiempo.

A la Universidad Monteávila por permitirme concretar esta meta.

A mi jefe Ronald Duarte, por todo el apoyo desde el inicio de la carrera y por permitirme realizar el trabajo de grado en la empresa Vf Servicios vzla C.A.

A mis compañeros de estudio y profesores por haber hecho de la especialización una gran experiencia, con sus conocimientos, anécdotas y experiencias profesionales y personales.

A mis compañeros de trabajo, gracias por cubrirme cada vez que necesite salir de la empresa para hacer cualquier trabajo de la universidad, por apoyarme y ayudarme durante toda la carrera, a ustedes gracias infinitas.

A mis amigos, por su apoyo y motivación durante todo este tiempo, gracias por estar pendiente y ofrecerme su ayuda durante la realización de este trabajo de grado.

A todos, un Dios les pague!

ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN, DESARROLLO
Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A.

Autor: Guillen Hernández, Robert Samuel

Asesorado por: Msc. Prince, Marcella

Dr. Gonzalez, Virgilio

Año: 2020

RESUMEN

El presente Trabajo Especial de Grado, tiene como objetivo diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral para el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. Este estudio está enmarcado bajo la metodología de un proyecto factible con un diseño de investigación mixto que involucra investigación descriptiva y de campo. Para responder al propósito de la investigación se emplea la herramienta de Norton y Kaplan (2005), Cuadro de Mando Integral, combinado con la escala de calidad Servqual (calidad de servicio por sus siglas en inglés) para generar indicadores que describan la situación actual de Vf Servicios Vzla C.A.; ayuden a mejoren la calidad del servicio brindado, garanticen la satisfacción de sus clientes y permitan su posterior evaluación estratégica. La propuesta que resulta de la investigación realizada en Vf Servicios Vzla C.A. evidencia la importancia de la creación de indicadores en las cuatro perspectivas que componen el CMI, para mejorar los puntos críticos que se pueden generar en una empresa de aplicación de visas. Teniendo como foco, la necesidad de priorizar en sus objetivos estratégicos, indicadores que describan la satisfacción del cliente, la atención brindada y la capacidad y motivación de sus empleados, mostrando así, la importancia que tiene el capital humano en la gestión de la empresa, como resultado se logró identificar las debilidades de la empresa de acuerdo a las opiniones de los clientes en las encuestas, en base a ello se propusieron los indicadores en el CMI y de esa forma se pueden mejorar tales puntos críticos y obtener el estándar de calidad deseado, haciendo de este trabajo especial de grado un gran aporte para la oficina.

Línea de Trabajo: Proyecto de control de gestión

Palabras clave: control de gestión, calidad de servicio, cuadro de mando integral.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
RESUMEN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Interrogantes del Problema	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	4
Justificación	4
Alcance	5
Límites del proyecto	5
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
Antecedentes:.....	7
Bases teóricas.....	9
Calidad:	9
Calidad de Servicio:	10
Satisfacción del cliente:.....	12
Modelo SERVQUAL	14
Cuadro de mando integral	15
Gestión de calidad	16
Bases legales	18

CAPÍTULO III	19
MARCO ORGANIZACIONAL	19
Historia de la organización	19
Marco filosófico.....	20
Misión:	20
Visión.	20
Valores.	20
Marco legal	20
Código de Conducta de VFS Global.	20
Procedimiento contra el soborno y la corrupción.....	21
Política de calidad	22
Política de medio ambiente	22
Política de salud y seguridad.....	22
Organigrama:	22
Mercado	23
Línea de Trabajo	24
Tipo de investigación.....	24
Diseño de la Investigación:.....	24
Población y muestra:.....	25
Cuadro de operacioalización de Variables.....	26
Técnicas e instrumentos de recolección de información:	28
Presentación y análisis de los resultados	28
Análisis de resultados:	30
CAPÍTULO V	48
DESARROLLO Y PROPUESTA.....	48
Conclusiones	56
Recomendaciones	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura#1 “Estructura Organizacional de la empresa”	23
Figura# 2“Relevancia de las perspectivas del CMI”	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 “Cuadro de operacionalización de Variables”	27
Tabla N° 2 “Modelo de encuesta aplicado”	29
Tabla N° 3 “Evaluación de elementos tangibles”	30
Tabla 4 “Evaluación de Fiabilidad	34
Tabla N°5 “Evaluación de Capacidad de Respuesta”	38
Tabla N° 6“Evaluación de Seguridad”	41
Tabla 7 “Evaluación de Empatía”	43
Tabla N°8 “Cuadro de mando integral”	52

INTRODUCCIÓN

Una empresa de servicios tiene como objetivo principal satisfacer la necesidad de los clientes mediante la oferta de un servicio de calidad, la cual es medida tomando en cuenta las expectativas de los clientes. Si el servicio y a la atención brindada son de calidad, el cliente se convertirá en el mejor portavoz y será la mejor publicidad para la empresa. Por lo tanto este factor es sumamente importante para cualquier empresa que quiere establecer su marca por encima de las demás y dejar su huella en las personas.

Tomando en cuenta lo anterior expuesto, este estudio se basa en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. la cual es la sucursal en Venezuela de Vf Global. Esta es una compañía que ofrece una amplia gama de servicios a los solicitantes de visa, todos destinados a mejorar la experiencia del cliente en los servicios públicos con un proceso automatizado y sin interrupciones. Esta empresa se toma muy en serio la calidad del servicio que se brinda al cliente, sin embargo se desconoce el método que ellos utilizan para medir calidad del servicio que actualmente brinda la empresa a nivel mundial.

Por tal motivo, El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende elaborar un sistema de control orientado al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido Vf Servicios Vzla C.A. basándose en el cuadro de mando integral que toma en cuenta cuatro perspectivas, financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. También se emplea el modelo SERVQUAL, el cual ha sido aplicado satisfactoriamente durante la última década en varias empresas. Este modelo está conformado por cinco (5) dimensiones que son: Empatía, Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de respuesta y Elementos tangibles. Esperando de esa manera detectar la situación real de la empresa en cuanto a calidad de servicios, ubicar puntos de falla y plantear indicadores para mejorar el servicio brindado.

Por lo que se propone realizar un proyecto de gestión de calidad, partiendo de la metodología proyectiva, y para ello se consideró estructurarlo en seis capítulos:

- **Capítulo I:** Contiene todo lo relacionado con el planteamiento, los objetivos, y la justificación del problema objeto de este estudio que es la gestión de calidad de la empresa Vf Servicios Vzla C.A.
- **Capítulo II** corresponde al Marco Teórico, se encuentran algunos trabajos como antecedentes y las bases teóricas que posteriormente fueron utilizadas para el desarrollo de la investigación y ejecución de los objetivos específicos.
- **Capítulo III** se describe todo el marco organizacional de la empresa objeto de este estudio que es Vf Servicios Vzla C.A. y el organigrama actual de la misma.
- **Capítulo IV** Relacionado con el Marco Metodológico, se describen los elementos metodológicos para el desarrollo de la investigación y conformación del Cuadro de Mando Integral. También se presenta el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.
- **Capítulo V** Describe el desarrollo de la propuesta y cumplimiento de los objetivos planteados
- **capítulo VI** Presenta las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

El objetivo de cualquier empresa es generar un producto o brindar un servicio de calidad, la cual está determinada por la percepción del cliente, este es quien se lleva una imagen de la empresa de acuerdo al servicio y a la atención brindada, y de esta manera el cliente se convertirá en el mejor portavoz y será la mejor publicidad para la empresa. Por lo tanto, según EFIEMPRESA S.A.S (2017), uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad es un cliente satisfecho, convirtiendo la fidelidad del cliente en una meta muy valiosa para todo programa que quiera implementar la empresa. Visto de esta manera, la satisfacción depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente, que estará satisfecho cuando los servicios cubran o sobrepasen sus expectativas.

Vf Servicios Vzla C.A. es la sucursal de Venezuela de Vf Global, la cual es una compañía que ofrece una amplia gama de servicios a los solicitantes de visa, todos destinados a mejorar la experiencia del cliente en los servicios públicos con un proceso automatizado y sin interrupciones. Esta empresa se toma muy en serio la calidad del servicio que se brinda al cliente, y constantemente brinda entrenamiento a su personal para mejorar la atención al público, a nivel global llevan sus medidores tomando en cuenta los comentarios de los clientes alrededor del mundo, cabe mencionar que la empresa tiene su departamento de calidad de servicio, sin embargo se desconoce el método que ellos utilizan para medir el servicio que actualmente brinda la empresa a nivel mundial. Sin embargo en Venezuela no existe internamente un medidor de calidad de servicio, ni mucho menos indicadores que nos ayuden a detectar las fallas y hacerle seguimiento para mejorar el servicio brindado.

Por tal motivo, surge la interrogante que estudia este trabajo de investigación, que se centra en cómo puede la dirección de proyecto guiar la construcción de indicadores y mejorar el control de gestión de calidad de Vf Servicios Vzla C.A. empleando el Cuadro de Mando Integral.

Interrogantes del Problema

¿Es posible mejorar la calidad de servicio que brinda Vf Servicios Vzla C.A. a los clientes utilizando un diseño de control de gestión basándose en el cuadro de mando integral?

Objetivo General

Diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permita el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en la empresa Vf Servicios Vzla C.A...

Objetivos Específicos

- Definir las características del actual servicio ofrecido en Vf Servicios Vzla C.A. a partir del modelo de calidad Servqual
- Determinar áreas de oportunidad para la empresa Vf Servicios Vzla C.A. que mejoren los estándares de calidad de servicio existentes
- Establecer indicadores de control de gestión para Vf Servicios Vzla C.A. empleando la herramienta de cuadro de mando integral.

Justificación

Toda empresa dedicada a brindar servicios debe tener un método o modelo con el cual puedan medir calidad del servicio que están ofreciendo, aplicando cualquier herramienta útil para medir la satisfacción del cliente quien es la razón primordial de la empresa y de esa manera detectar puntos de falla y mejorar la calidad del servicio brindado, llevando así al éxito y posicionamiento de la empresa.

Vf Servicios Vzla C.A. tiene una orientación al mejoramiento de la calidad de servicio debido a que la empresa a nivel global envía constantemente cursos dirigidos a la atención al público. Sin embargo, no se tiene actualmente un modelo que se enfoque en la calidad del servicio que se brinda en el País.

Por lo tanto se plantea la elaboración de un sistema de control orientado al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido Vf Servicios Vzla C.A. basándose en el cuadro de mando integral y utilizando el modelo SERVQUAL, el cual ha sido aplicado satisfactoriamente durante la última década en varias empresas. Este modelo vincula cuatro (4) elementos formadores de expectativas: la comunicación boca-oído, las necesidades personales de los usuarios, sus experiencias previas y las comunicaciones externas de la firma, y está conformado por cinco (5) dimensiones que son: Empatía, Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de respuesta y Elementos tangibles. Esperando de esa manera detectar la situación real de la empresa en cuanto a calidad de servicios, ubicar puntos de falla y plantear indicadores para mejorar el servicio brindado.

Alcance

El presente estudio pretende definir la situación actual la empresa Vf Servicios Vzla C.A. en cuanto al servicio que brinda y satisfacción de sus clientes para detectar áreas de mejora en sus estándares de calidad bajo indicadores de gestión que permitan controlar y medir la efectividad de las estrategias en el tiempo

Límites del proyecto

Debido al target de clientes que atiende la empresa y la información que se maneja en ella, no se pueden tomar datos personales (nombres, teléfonos, etc) de ningún cliente, pues se estaría infringiendo las políticas internas de la empresa y el contrato con las misiones que maneja. Otro punto importante a mencionar es que la población y muestra está limitada a solo un pequeño grupo de personas, debido a que la empresa no permite aplicar ninguna

herramienta dentro del establecimiento que no esté aprobada previamente por las embajadas.

También cabe destacar, que la encuesta solo puede ser aplicada a los solicitantes de las visas. No se pueden aplicar a los gobiernos clientes debido a las políticas de privacidad y cada herramienta que se quiera utilizar en la empresa debe ser aprobada por cada uno de los gobiernos, lo que hace bastante difícil la ejecución de un estudio de este tipo en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes:

Villamizar D, y Monzón Y. (2013). Desarrollaron un trabajo de investigación donde aplicaron el modelo SERVQUAL a una empresa para determinar la calidad del servicio brindada. El trabajo tiene por nombre “Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang ubicado en Caracas” El foco de este trabajo de investigación es lograr acercarse a estándares de calidad exitosos para el Salón de Belleza Isaac Chang y para ello se utilizaron diferentes herramientas entre las cuales se encuentra el modelo de Calidad Servqual (Servicio de Calidad por sus siglas en inglés), que permite evaluar la opinión de los usuarios a partir de sus expectativas y percepciones. En este estudio, es utilizada para conocer la valoración de los clientes acerca del servicio ofrecido en el Salón de Belleza Isaac Chang; y tomar en cuenta sus consideraciones para aplicar la metodología planteada por Robert Kaplan y David Norton como el Cuadro de Mando Integral.

Matsumoto N., R. (2014). Realizo un trabajo para la Universidad Católica Bolivian "San Pablo ", denominado “Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad”. Este trabajo tiene como objetivo determinar el nivel de la calidad del servicio que presta actualmente la empresa de publicidad "Ayuda Experto" en la ciudad de Cochabamba. Se analizaron también las brechas entre lo que esperan los clientes, y entre lo que realmente les proporcionaba la empresa y de esa manera observar las fallas que tenía la empresa y mejorarlas.

Zaragoza-González, E. (2015). Desarrollo un trabajo de investigación el cual lleva por título “Aplicación del modelo de calidad del servicio Servqual en el área de recursos humanos de la empresa National Car Rental en México (Grupo Antyr). El objetivo de este proyecto es lograr aplicar un modelo de calidad del servicio para detectar que temas es más importante corregir con el fin de una mejorar en la satisfacción y percepción que el

personal tiene al respecto del área de Recursos Humanos, en los temas de operación constante y seguimiento a casos particulares. Debido a que Grupo Antyr en su ruta de crecimiento se vio en la necesidad de introducir una serie de elementos y procedimientos que mejoren la administración de sus operaciones dentro de los cuales se realizó cambios en su estructura de operaciones, Tecnologías de Información, Recursos Humanos y Comercialización.

Pineda, U., Estrada, M. y Parra, C. M. (2011). Llevaron a cabo un trabajo de grado donde realizaron la aplicación del modelo Servqual y herramientas de ingeniería de la calidad para la planificación del servicio en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia. Para la ejecución de este trabajo se formularon las siguientes preguntas: ¿cuáles son los aspectos fundamentales que, según la percepción de los usuarios, inciden en la calidad del servicio?, y ¿cómo establecer normas de servicio adecuadas a sus requisitos?, teniendo en cuenta esas interrogantes diseñaron una investigación de campo, de tipo descriptivo. Se aplicó el modelo SERVQUAL, con la combinación de técnicas de la ingeniería de la calidad, como la Matriz de Despliegue de la Función Calidad (QFD por sus siglas en inglés) y técnicas estadísticas como el análisis de factor. El resultado fue una metodología que conduce a identificar las normas de servicios críticas para atender los requisitos que los usuarios, y que, además, sienta las bases para la formulación de un paquete de valor que supere sus expectativas de calidad.

Díaz P., I.; Monroy M., E. y Guevara C., J. (2008). Realizaron un trabajo denominado, “Aplicación del modelo servqual para evaluar la percepción de la calidad en el servicio en la empresa de ingeniería y tecnología eléctrica (INTEX) El Salvador S.A. de C.V.” en la Universidad de El Salvador. En este trabajo, se muestra el desarrollo de la investigación aplicando el modelo SERVQUAL a la empresa INTEK El Salvador. Para la aplicación de dicho modelo, se procedió a implementar encuestas dirigidas a una muestra de clientes. En estas encuestas, los clientes respondieron a una serie de preguntas y afirmaciones basadas en un número de dimensiones dominantes del servicio: seguridad, elementos tangibles, empatía, capacidad de respuesta y fiabilidad. Posteriormente y considerando otras experiencias locales en la aplicación de este modelo, se evaluaron las percepciones de los clientes internos en tres áreas, los resultados obtenidos permitieron determinar el índice de

Satisfacción del Cliente, los cuales serán explicados a detalle en los siguientes capítulos. Los resultados obtenidos, fueron el punto de partida para la definición de un plan de mejora que se propone a INTEK El Salvador, cuya implementación les permitirá fortalecer y mejorar la eficacia de la calidad en el servicio a sus clientes.

Mora R., N (2019). Realizo un trabajo especial de Grado, cuyo objetivo era formular un cuadro de mando integral (CMI) para la gestión estratégica teniendo indicadores que permitieran conocer eventualmente el estado en que se encuentra una empresa de seguros, en Venezuela, basado en el modelo de Kaplan y Norton (2002). Los resultados de esa investigación le permitieron establecer que entre los factores internos con mayor peso son el clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores y los sistemas de recompensas así como la optimización de los gastos; no obstante se determinó la poca formación profesional para potenciar los recursos humanos y las fallas en la comunicación de la información estratégica. Así mismo, se logró determinar la matriz FODA y diseñar los indicadores financieros y no financieros para la evaluación y seguimiento de la gestión de estas empresas. La propuesta que resulto de la investigación de campo y documental, evidenciando la relevancia de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, en su intento de alcanzar mejoras sustanciales y por consiguiente, la necesidad de priorizar en sus objetivos estratégicos, indicadores que describan la capacidad y motivación de sus empleados, mostrando así, la importancia que tiene el capital humano en la gestión de la empresa

Bases teóricas

Calidad:

Se puede definir la Calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio capaz de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con las expectativas del consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, entre otros. En general, se decir que un producto o servicio es de calidad cuando cuenta con insumos de primera, con un

diseño atractivo y con una buena presentación, además es durable en el tiempo, y está acompañado de un buen servicio al cliente, a tal grado que satisface necesidades, gustos y preferencias, y cumple o sobrepasa expectativas en el consumidor. La calidad se puede identificar en tres tipos, los cuales son:

- Calidad esperada: se observa cuando los consumidores dan por sentado lo que encontrarán en los productos o servicios. Cuando encuentran estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no las encuentran, quedan muy insatisfechos. Arturo R., (2011).
- Calidad que satisface: se observa cuando los consumidores solicitan específicamente algunas características y detalles. Cuando están presentes estas propiedades y características, los consumidores quedan satisfechos, pero cuando no están presentes quedan insatisfechos. La calidad que satisface cumple con las expectativas del consumidor, pero sin llegar a superarlas. Arturo R., (2011).
- Calidad que deleita: se da cuando existen propiedades y características que los consumidores no solicitan porque no saben que puedan existir, pero que cuando están presentes y agradan, los consumidores quedan muy satisfechos; sin embargo, si no las encuentran, no quedan insatisfechos. La calidad que deleita supera las expectativas del consumidor. Arturo R., (2011).

Calidad de Servicio:

Según Mora, C. (2011). En el contexto de los servicios la calidad se puede definir bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización se acoplan para alcanzarla. Es decir, si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realizan, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, de esa manera la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. Sin

embargo, de acuerdo con Reeves y Bednar (1994, p.419) se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

1. **Calidad como excelencia:** De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir el mejor de los resultados, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como excelente, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
2. **Calidad como ajuste a las especificaciones:** Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, desde la que se entiende la calidad como medida para la consecución de objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.
3. **Calidad como valor:** En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.
4. **Calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores:** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores.

Cabe destacar que, en cualquier empresa la calidad del servicio también se transmite a través de la puntualidad ya sea a la hora de atender o de entregar el producto o servicio, el cumplimiento de todo lo que se promete ya que de lo contrario se estaría cometiendo un fraude en contra del cliente, la imagen que se da con las instalaciones, recursos, apariencia de sus productos y trabajadores, ya que la mejor manera de vender es entrar por la vista de

las personas. Debe mencionarse que cuando una empresa trabaja bajo el enfoque de calidad de servicio debe entrenar a todo el personal para que todos los departamentos que hacen vida en la empresa se engranen bajo este mismo objetivo. El servicio de una empresa abarca otros aspectos que dependen de su decisión e iniciativa individual como son: la higiene y la pulcritud de su personal, su capacitación profesional, el uso de un lenguaje verbal y gestual adecuado, así como demostrar ante el cliente que posee un conocimiento amplio y correcto, tanto de la empresa como de los procesos y productos.

Satisfacción del cliente:

La satisfacción constituye un indicador fundamental para evaluar el desempeño global de una empresa y de esa manera crear una cultura de mejora continua en la gestión. Lo que se pretende al medir la satisfacción del cliente es valorar objetivamente la percepción de éstos sobre el conjunto de productos y/o servicios que la empresa ofrece, y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en las áreas que lo ameriten, debido a que los clientes valoran el servicio en su globalidad, incluida la atención que ellos reciben. De manera que uno de los resultados más importantes de las empresas que prestan servicios de buena calidad es un cliente satisfecho, lo cual influye en su comportamiento futuro, convirtiendo la fidelidad del cliente en una meta muy valiosa para todo programa que quiera implementar la empresa. La satisfacción depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente que estará satisfecho cuando los servicios cubran sus expectativas. EFIEMPRESA S.A.S (2017).

Existen algunos elementos que conforman la satisfacción del cliente en los que se tiene:

1. El rendimiento percibido: Se refiere al resultado que él cliente percibe al utilizar el producto que ha recibido el cual basa su apreciación, también influyen las opiniones de terceras personas u otros clientes, y aunque no parezca muy importante el estado anímico del cliente cuenta a la hora de expresar el rendimiento que ha percibido, para medir este elemento es indispensable el uso de herramientas como encuestas con indicadores que permiten definir de forma más objetiva como está la percepción y la satisfacción.

2. Las expectativas: Estas están referidas a lo que el cliente espera conseguir con el producto que está comprando, o al servicio que está contratando en la empresa, y las mismas son resultado de algunas situaciones como las siguientes:
 - La empresa le hace promesas al cliente sobre ciertos beneficios que le brindará el producto que está recibiendo (publicidad y promoción)
 - Las compras anteriores significan experiencias o lecciones aprendidas por el cliente.
 - El cliente también se ve afectado por opiniones de amigos, familiares y de otras personas.
 - La competencia ofrece beneficios distintos a los que le está ofreciendo la empresa a su cliente, lo que influye en esas expectativas.

Es importante mencionar que, cuando se hace publicidad a una empresa, se deben establecer las expectativas que crearán con sus productos y/o servicios, procurando que el nivel de las mismas tenga un nivel alcanzable. Ya que, si las expectativas son bajas no serán muy atractivas para los clientes, pero si son demasiado altas pueden causar que los clientes esperen unos beneficios muy altos, y tal vez el producto no llegue a cumplir, logrando de ese modo que el cliente se sienta decepcionado. Cabe destacar que, cuando los índices de satisfacción bajan considerablemente no siempre quiere decir que la calidad de los productos es mala, puede también ser resultante de unas expectativas elevadas, promovidas a través de la gestión de mercadeo de la empresa. Por lo que se recomienda hacer un seguimiento constante a las expectativas de los clientes, así la empresa podrá saber si estará en capacidad de cumplir con ellas. EFIEMPRESA S.A.S (2017).

Por lo anterior expuesto, se puede mencionar que existen niveles de satisfacción en los clientes. Un cliente puede estar satisfecho, insatisfecho y muy satisfecho, la primera de ellas ocurre cuando el cliente recibe un producto o servicio acorde a sus expectativas, este tipo de situaciones generan clientes leales, pero solo hasta que consiguen un mejor proveedor. Los clientes insatisfechos se generan cuando el producto o servicio recibido no cumple con las expectativas este tipo de personas cambiara de proveedor de manera inmediata y realizara comentarios negativos hacia la empresa, ocasionando mala

publicidad. Sin embargo un cliente muy satisfecho se genera cuando el producto o servicio percibido supera ampliamente a las expectativas, estas personas se mantienen leales a la empresa y crean un vínculo emocional hacia la marca, este es el resultado que todas las empresas deberían lograr, y para ello se debe ofrecer exactamente lo que puede entregar, y enfocarse cada día en superar lo ofrecido. EFIEMPRESA S.A.S (2017).

Modelo SERVQUAL

El modelo de evaluación de la calidad del servicio Service Quality (SERVQUAL) creado por Parasuraman, Berry y Zeithaml, inicio como estudio de tipo cualitativo, con entrevistas a usuarios y directivos de algunas empresas reconocidas. Como resultado principal, estos autores obtuvieron un modelo conceptual de calidad del servicio fundamentado en la teoría de las brechas o Gaps (The Gaps Models of Service Quality), este centra su atención en las estrategias y los procesos que las organizaciones pueden emplear para alcanzar un servicio de excelencia, el modelo y sus componentes pueden emplearse tanto para conducir las estrategias como para poner en práctica las decisiones. El modelo vincula cuatro (4) elementos formadores de expectativas como lo son la comunicación boca a boca entre usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente, las experiencias pasadas que pueda tener del servicio, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora (esto último no sólo se limita al concepto de publicidad) y está conformado por cinco (5) dimensiones:

- a) Empatía: Se refiere a la atención y el interés que brinda la empresa hacia sus clientes.
- b) Fiabilidad: Tiene relación con la habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa y cuidadosa.
- c) Seguridad: Se refiere al conocimiento del servicio prestado y amabilidad de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
- d) Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido y eficiente.
- e) Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura), equipos, empleados y comunicación

A partir de las cinco (5) dimensiones anteriores, Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollan el modelo multidimensional SERVQUAL y su respectivo instrumento de evaluación de la calidad del servicio. Para el cual plantearon 44 preguntas evaluadas en una escala de Likert de siete puntos, tomando en cuenta el punto de vista del usuario asociadas a sus expectativas y las percepciones del servicio recibido. De esta manera, cuando las expectativas son superadas, el servicio puede considerarse de excepcional calidad. Cuando no se cumplen las expectativas del usuario, el servicio se califica como deficiente. Finalmente, cuando se cumple exactamente el nivel de expectativas del usuario, se define como un servicio de calidad satisfactoria de tal manera que el foco central del modelo es lo que se conoce como la brecha del cliente, esto es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente, la idea consiste en que las organizaciones, con objeto de satisfacer a sus clientes deben cerrar la brecha entre lo que espera y lo que recibe y así dirigir la empresa hacia un resultado excepcional. Torres, M. y Vásquez, C. (2015).

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite convertir la estrategia de la organización en objetivos enfocados a alcanzar los resultados deseados. El CMI permite tener el control de la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Para ello, los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Si se logra complementar este cuadro de mando con un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo se puede lograr un excelente clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

El cuadro de mando integral, permite que las empresas puedan hacer seguimiento a los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para el crecimiento futuro.

Actualmente, muchas empresas utilizan el cuadro de mando integral como marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial con unos objetivos limitados, sin embargo el verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el cuadro de mando integral se dan cuenta que puede utilizarse para clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión, ya que permite sistematizar procesos y obtener feedback sobre la estrategia utilizada, este también permite que la organización se centre en la puesta en práctica de las estrategias para obtener resultados a largo plazo, de esa manera el CMI se convierte en los cimientos para la gestión de la organización. Kaplan, R. y Norton, D. (2009).

Gestión de calidad

La norma Calidad ISO 9001(s/f) define la gestión de la calidad como el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada a un producto o servicio para satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Un sistema de gestión de calidad, debe estar documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías. Este sistema debe contemplar todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización. A continuación se detallan los principios de la gestión de la calidad:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con los requerimientos del cliente y tratar de, no solo alcanzar, sino exceder sus expectativas.

- Liderazgo: Los líderes crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Implicación de todo el personal: Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total implicación permite que utilicen sus habilidades en beneficio de esta.
- Enfoque de proceso: Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando los recursos relacionados y las actividades se manejan como un proceso.
- Enfoque de sistema a la gestión: Identificando, entendiendo y manejando un sistema como procesos interrelacionados para lograr un objetivo dado, se contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización.
- Mejora continua: La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.
- Enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones: Las decisiones efectivas se basan en un análisis lógico e intuitivo de datos e información.
- Relación de mutuo beneficio con proveedores: La habilidad de la organización y sus proveedores de crear valor se incrementa por la relación de mutuo beneficio, en el se trata al proveedor como un socio más de la organización.

De modo que, la gestión de la calidad nos ayuda a reducir la improvisación, ya que esta herramienta permite llevar una trazabilidad de todos los procesos de la empresa, de tal manera que podamos saber en todo momento cómo actuar en situaciones de funcionamiento normales, óptimas o adversas. La gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar, sino también para establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso.

A través de la aplicación eficaz del sistema, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño de los procesos, lograr productos o servicios con cero defectos desde la primera vez, reduciendo así los costes, lo que se traduce en una alta productividad y un importante ahorro de costes para la empresa. Calidad ISO 9001 (s/f)

Bases legales

Actualmente, Vf Servicios Vzla C.A. está prestando servicios hasta las 2:00 pm debido a que en Abril del 2019 se publicó en Gaceta oficial N° 41623 un decreto donde El Presidente Nicolás Maduro oficializó a través de un decreto publicado en Gaceta el horario laboral restringido que entró en vigencia en el país, luego del colapso del sistema eléctrico nacional el pasado mes de marzo, mediante el cual tanto la administración pública como las empresas privadas deben trabajar desde las 8:00 a.m. hasta las 2:00 p.m. En el decreto N.º 3.837 de la Gaceta Oficial N.º 41.623 con fecha del 30 de abril de este año, se establece que el horario se mantendrá «hasta el período que acuerde el Ejecutivo Nacional». El horario laboral de 8 de la mañana a 2 de la tarde entró en vigencia luego de la serie de apagones eléctricos que iniciaron el 7 de marzo y que se extendieron hasta abril, y que incluso se mantiene en casi todo el interior del país. Antolínez, H. (2019).

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la organización

Según Vfs Global Group (2019). La empresa VFS Global es el especialista en servicios de outsourcing y tecnología más grande del mundo para gobiernos y misiones diplomáticas en todo el mundo. La compañía gestiona las tareas administrativas y sin prejuicios relacionadas con visas, pasaportes, gestión de identidad y otros servicios ciudadanos para sus gobiernos clientes. Esto les permite centrarse por completo en la tarea crítica de la evaluación. Con 3399 centros de aplicaciones y operaciones en 147 países en los 5 continentes, VFS Global atiende los intereses de 63 gobiernos clientes. La compañía ha procesado con éxito más de 215 millones de solicitudes desde su creación en 2001, y más de 92 millones de inscripciones biométricas desde 2007.

VFS Global ofrece una amplia gama de servicios a los solicitantes de visa, todos destinados a mejorar la experiencia del cliente en los servicios públicos con un proceso automatizado y sin interrupciones. Sin embargo, VFS Global no juega ningún papel en el proceso de toma de decisiones detrás de las solicitudes de visa otorgadas o denegadas.

VFS Global emplea personal altamente capacitado y dedicado en los 5 continentes, y está continuamente invirtiendo en sus operaciones de personal y tecnología. La compañía ofrece oportunidades profesionales gratificantes y emocionantes en todo el mundo.

VFS Global, con sede en Dubai, Emiratos Árabes Unidos, tiene una filiación suiza y es una compañía de cartera de EQT, una firma líder mundial de capital privado con sede en Estocolmo, Suecia. EQT tiene compañías de cartera en Europa, Asia y América. La Fundación Kuoni y Hugentobler con sede en Suiza también tiene una participación en VFS Global

Marco filosófico

Misión:

Vfs Global se asocia con los gobiernos para permitir una toma de decisiones más rápida e informada en el área de servicios de gestión de identidad y consulares, proporcionando soluciones tecnológicas y administrativas y servicios de valor agregado que son seguros, innovadores y ofrecen una buena relación calidad-precio. La empresa se esfuerza por crear constantemente una experiencia confiable y conveniente para los clientes, al contar con empleados comprometidos, experiencia comercial, presencia global y valor para las partes interesadas. Vfs Global Group (2019).

Visión.

Ser el líder del mercado en la industria de soluciones de gestión de visas, consulares y de identidad. Vfs Global Group (2019).

Valores.

Los valores centrales de Integridad, Compromiso y Emprendimiento se encuentran en el centro de la forma de trabajar de la compañía. Estos articulan las creencias centrales, que se aplican en el trabajo diario, y forman la base de todo el personal y las prácticas comerciales. Vfs Global Group (2019).

Marco legal

Código de Conducta de VFS Global.

El Código de conducta se basa en los valores y principios de la empresa, este proporciona orientación práctica a todos los empleados para superar desafíos éticos o situaciones que quizás no hayan encontrado antes. Nuestro Consejo de Administración y nuestro equipo de Gestión Ejecutiva están personalmente comprometidos con el Código de Conducta y reconocen que nuestros Valores y Principios son fundamentales para el crecimiento sostenible de VFS Global. Este Código de Conducta es aplicable a la Junta

Directiva, a la Junta Ejecutiva de VFS Global y a todo el personal de VFS Global, así como a todas nuestras Compañías de Administración de Instalaciones (FMC). Este Código se complementa con políticas, procedimientos y pautas internas más detalladas emitidas por VFS Global, que son aplicables a áreas geográficas específicas y / o campos de actividades de la organización. Vfs Global Group (2019).

Procedimiento contra el soborno y la corrupción.

VFS Global se compromete a realizar negocios de manera ética. Un principio fundamental de nuestro compromiso con las prácticas éticas es una TOLERANCIA CERO al soborno en todas sus formas, incluido el pago de sobornos para obtener o retener negocios, la recepción de sobornos y la realización de pagos de facilitación para acelerar un proceso gubernamental. Nuestra tolerancia cero al soborno está claramente articulada en el Código de conducta global de VFS y en nuestro Procedimiento contra el soborno y la corrupción.

El Procedimiento Antisoborno y Corrupción se aplican a la Junta Directiva, empleados y personas asociadas de VFS Global. De acuerdo con nuestra tolerancia cero al soborno, la Junta Directiva de VFS Global, los empleados y las personas asociadas tienen expresamente prohibido participar en cualquier forma de soborno, incluyendo:

- Ofrecer o dar algo de valor para influir indebidamente en otra parte
- Solicitar a otra persona que soborne en nuestro nombre
- Recibir cualquier cosa de valor que tenga el potencial de influir indebidamente en un empleado en el desempeño de sus funciones.
- Realizar pagos de facilitación a un funcionario público para acelerar un proceso

VFS Global promueve una cultura abierta de denuncia de irregularidades y alienta al personal a hablar si tienen inquietudes relacionadas con el incumplimiento de la política. Vfs Global Group (2019).

Política de calidad

VFS Global garantiza la satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio, la seguridad mediante el uso de la tecnología adecuada, procesos robustos y el compromiso de sus empleados y clientes, lo que lleva a una mejora continua. Vfs Global Group (2019).

Política de medio ambiente

En VFS Global, estamos comprometidos a cumplir con todos los requisitos legales, reglamentarios, legales y de otro tipo con el objetivo último de proporcionar el entorno más seguro y la atmósfera más saludable a todos nuestros empleados, clientes, proveedores y a cualquier otra persona que interactúe con nosotros mientras conservamos recursos naturales y mejorar continuamente nuestros procesos. Vfs Global Group (2019).

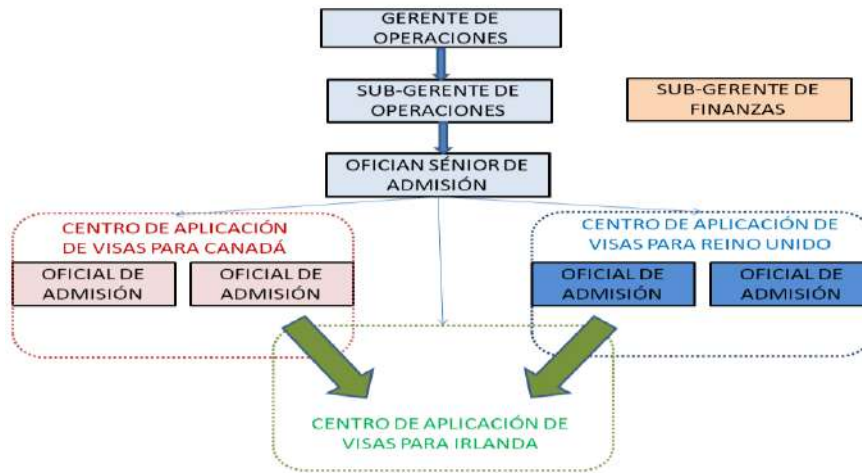
Política de salud y seguridad.

En VFS Global, nos aseguramos y nos comprometemos con la salud y la seguridad de nuestros empleados, contratistas, socios, visitantes y clientes a través de la provisión de infraestructura y transporte ergonómico y seguro para el entorno laboral y el cumplimiento de las legislaciones aplicables. Vfs Global Group (2019).

Organigrama:

Como se mencionó anteriormente, Vfs global cuenta con 3399 centros de aplicaciones y operaciones en 147 países en los 5 continentes. Entre ellos se encuentra su sede en Venezuela que lleva por nombre Vf Servicios Vzla C.A., la cual está conformada de la siguiente manera:

Figura#1 “Estructura Organizacional de la empresa”



Mercado

VFS Global atiende los intereses de 63 gobiernos clientes hasta ahora alrededor del mundo, ofreciendo toda la estructura para prestar servicios a las personas que desean aplicar a visas para los diferentes países. En Venezuela se está prestando servicio para 3 Gobiernos diferentes los cuales son Canadá, Reino Unido e Irlanda

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Línea de Trabajo

El presente trabajo se enmarca en el ámbito de un proyecto de control de gestión, el cual incluye técnicas, prácticas y experiencias de gestión exitosa tanto en el desarrollo de proyectos como en su posterior operación. Incluye la fijación de parámetros objetivos, actualización de medición y seguimiento, de acuerdo con los objetivos y expectativas de los proyectos

Tipo de investigación

Como se ha mencionado anteriormente, este trabajo propone el diseño de un sistema de control de gestión que ayude a mejorar los estándares de calidad actuales que ofrece la empresa Vf Servicios Vzla. De modo que, el proyecto se refiere a una propuesta operativa que está ideada para la solución de un problema específico y que está sustentada con una investigación previa para probar su viabilidad, por lo que se enmarcó en la naturaleza de proyecto factible según el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2006, P.21) que explica:

“El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”.

Diseño de la Investigación:

Para la elaboración de este proyecto, fue necesario un diseño de investigación mixto, donde se convino una investigación descriptiva y una investigación de campo ya que: Según Arias, F. (2012) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. El proyecto fue apoyado en este tipo de investigación para lograr

caracterizar el comportamiento organizacional de la empresa Vf Servicios Vzla C.A.; y analizar efectivamente los elementos necesarios para abordar los objetivos de estudio.

Por otro lado, Arias, F. (2012) dice que “la investigación de campo 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. De allí su carácter de investigación no experimental”.

Este trabajo se apoyó en este tipo de investigación, debido a que uno de los objetivos es el uso el método Serviqual el cual consiste en la aplicación de una encuesta para medir los estándares de calidad ofrecidos por la empresa a sus clientes.

Población y muestra:

Arias, F. (2012). Define la población como un conjunto de elementos con características similares para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación pudiendo ser delimitada por el problema y por los objetivos del estudio, Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos que conforman la población, se recurre a la selección de una muestra, la cual se define según Arias como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población y que permite generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto, se puede decir que la población a estudiar en este caso, son los clientes que van a solicitar visas en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. Esta población varía dependiendo de las temporadas turísticas yendo de 100 a 500 personas por mes. De manera que, en el mes de enero de los últimos 3 años se puede definir un promedio de clientes de 200 personas, esta sería la cantidad total de la población a estudiar. Conociendo este número, se procede a calcular la muestra aplicando la fórmula que expresa Arias, F. (2012) en la página 89 para una población conocida.

Ecuación N° 1

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Nomeclatura:

n = Tamaño de la muestra.

N= Total de elementos que integran la población.

Z²=valor determinado por el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado.

Para un grado de confianza de 90% el coeficiente es igual a 1.65.

e= Error del muestreo estimado en 10 %

p = Proporción de éxito estimada en 50%

q = Proporción de fracaso = 1 – P

Para tomar el tamaño de la población se basó en las estimaciones para el año 2020 tomando en cuenta el porcentaje de disminución de aplicaciones a visas en los últimos 2 años. Por lo tanto se estima para el mes de enero de 2020 un total de 200 aplicaciones.

De modo que aplicando la fórmula para una población aproximada de 200 clientes al mes de enero, un nivel de confianza de 90%, un error del 10 % y Z = 1.65; el tamaño de la muestra resultó ser de 51 personas.

Cuadro de operacioalización de Variables:

La operacioalización de las variables es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, transformando la variable en términos concretos, observables y medibles, es decir, indicadores. Moreno, E. (2013).

A continuación se muestra en la tabla N°1, el cuadro de la operacionalización de variables para este trabajo.

Tabla N° 1 “Cuadro de operacionalización de Variables”

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas y herramientas de recolección de datos
Definir las características del actual servicio ofrecido en Vf Servicios Vzla C.A. a partir del modelo de calidad Servqual	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio • Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de horas de atención al público • Eficacia y rapidez al realizar el trabajo • Cantidad de auditorías para evaluar la apariencia general de la oficina • Cantidad de comentarios positivos de los clientes • Tiempo de respuesta de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta
Determinar áreas de oportunidad para la empresa Vf Servicios Vzla C.A. que mejoren los estándares de calidad de servicio existentes	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Calidad • Factores financieros • Factores administrativos • Factores humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • % de incrementos de ventas en servicios adicionales. • Cantidad de nuevos servicios ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta
Establecer indicadores de control de gestión para Vf Servicios Vzla C.A. empleando la herramienta de cuadro de mando integral	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de control de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de puntos críticos encontrados. • Cantidad de soluciones propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis documental • Encuesta

Técnicas e instrumentos de recolección de información:

El instrumento utilizado para obtener los datos necesarios para llevar a cabo este trabajo fue una encuesta basada en los criterios del modelo servqual, donde se evalúan los 5 aspectos antes mencionados, que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las preguntas están basadas en el modelo genérico Servqual, la encuesta consta de 20 preguntas de las cuales se dividen en 4 ítems para cada criterio.

La encuesta aplicada la pueden observar en la Tabla N°2

Presentación y análisis de los resultados

Después de recopilar la información de las encuestas aplicadas, se procederá a analizar la misma y presentar los resultados en gráficos con la ayuda de Excel para poder observar de mejor manera la relación entre las variables y los datos recopilados, y de esa forma determinar los criterios para realizar el cuadro de mando integral y establecer indicadores de calidad de servicio. Para analizar los datos recopilados se empleará el método inductivo que según (Bernal, 2006, P.56) “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general”.

Tabla N° 2 “Modelo de encuesta aplicado”

Encuesta de satisfacción al Cliente							
La información recolectada con esta encuesta se utilizara para ayudar a mejorar la calidad del servicio que actualmente brindamos, contamos con su total disposición y amabilidad para el llenado de la misma de la forma mas sincera posible. Por favor tome 5 min y lea detenidamente cada pregunta y responda marcando con una "X" el campo que usted considere basándose en la atención recibida.							
	ÍTEM	PREGUNTA	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	EN DESACUERDO	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO
ET	1	Es importante para usted la apariencia de las instalaciones físicas de Vfs Global					
	2	Considera usted que los equipos de Vfs Global son de apariencia moderna					
	3	Considera usted que los empleados de una empresa de servicios deben tener una vestimenta adecuada					
	4	Las herramientas de trabajo (PC, metodos de cobro, comunicación) que utiliza el personal de Vfs Global son adecuados para brindar buena atención.					
F	5	Considera que fue atendido de acuerdo al tiempo promedio de atención que son 20 min para personas con citas y 60 min para personas sin citas					
	6	Considera que el tiempo de atención dedicado en su visita por el personal fue el adecuado					
	7	El personal de Vfs Global muestra interés en ayudarlo a resolver los problemas o dudas relacionados su solicitud de aplicación					
	8	La empresa Vfs Global cumple con sus expectativas de servicio esperado.					
CR	9	Considera usted que los servicios adicionales que ofrece Vfs Global cumplen con lo prometido					
	10	Los clientes de Vfs Global deben sentirse satisfechos de ser atendidos por su personal.					
	11	Los empleados de Vfs global siempre están dispuestos de brindar una buena atención a sus clientes					
	12	Los empleados de Vfs Global siempre ofrecen un servicio rápido y eficiente					
S	13	Los empleados de una empresa de servicios para aplicación de visas deben tener conocimientos suficientes y actualizados para atender a sus clientes					
	14	El comportamiento de los empleados Vfs global transmite confianza en el servicio					
	15	Los empleados de Vfs Global tienen conocimientos suficientes y actualizados para atender a sus clientes					
	16	Los empleados de una empresa de servicios para aplicación de visas deben responder las preguntas de forma clara y precisa					
E	17	Los empleados de Vfs Global deben responden las preguntas de forma clara y precisa					
	18	Ud. recibió la atención personalizada que esperaba.					
	19	El horario que tiene el centro de aplicación de visas es conveniente para sus clientes					
	20	Además del horario actual, Vfs Global debería atender hasta las 5 pm.					
	21	Vfs Global comprende sus necesidades para aplicar la visa					
	22	Vfs Global se preocupa por los mejores intereses de sus clientes					
Tiene alguna sugerencia o comentario?							

Análisis de resultados:

Los resultados de la encuesta aplicada, se clasificaron de acuerdo a los criterios que evalúa el modelo serviquil, que son elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Elementos tangibles: este criterio fue medido con las primeras 4 preguntas de la encuesta y como se mencionó anteriormente evalúa el aspecto físico de la oficina y de los empleados que laboran en ella. En la Tabla N° 3 se podrá observar el dimensionamiento de las preguntas según este criterio y las respuestas de los clientes, donde:

C.A.= COMPLETAMENTE DE ACUERDO

D.A= DE ACUERDO

N=NEUTRAL

E.D=EN DESACUERDO

C.D=COMPLETAMENTE DE ACUERDO

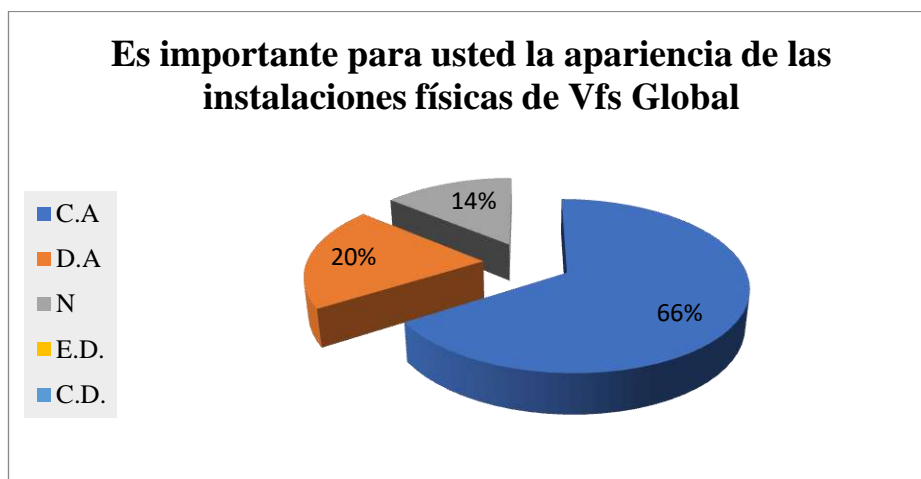
Tabla N° 3 “Evaluación de elementos tangibles”

EVALUACION DE TANGIBILIDAD SEGÚN ENCUESTA APLICADA							
DIMENSION	PREGUNTA	ÍTEM	C.A	D.A	N	E.D.	C.D.
ELEMENTOS TANGIBLES	Es importante para usted la apariencia de las instalaciones físicas de Vfs Global	1	33	10	7		
	Considera usted que los equipos de Vfs Global son de apariencia moderna	2	15	27	8		
	Considera usted que los empleados de una empresa de servicios deben tener una vestimenta adecuada	3	32	14	4		
	Las herramientas de trabajo (PC, metodos de cobro, comunicación) que utiliza el personal de Vfs Global son adecuados para brindar buena atención.	4	20	10	3	7	

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la tabla N°3 se procede a graficar para poder observar de mejor manera la opinión de los clientes, para ello se evalúa cada pregunta por separado. De allí que:

En el gráfico N°1 se puede observar el porcentaje de las respuestas de los clientes para la primer pregunta la cual se refiere a la importancia de las instalaciones físicas de la empresa.

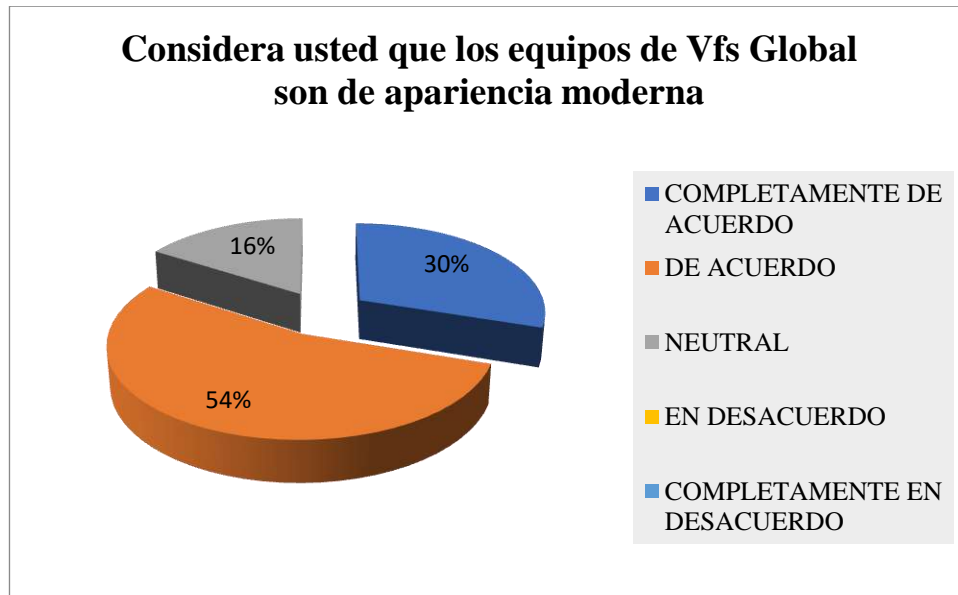
Gráfico N°1” Evaluación del Item #1 de la encuesta”



Como se puede observar en el gráfico N°1, las mayoría de las personas es decir el 66% concuerdan con que es realmente importante la apariencia de las instalaciones físicas de Vf Servicios Vzla C.A., para el otro 20% de las personas también es importante que las instalaciones se vean en buen estado. Y solo unos pocos (14%) indicaron que el aspecto no es lo que les importa.

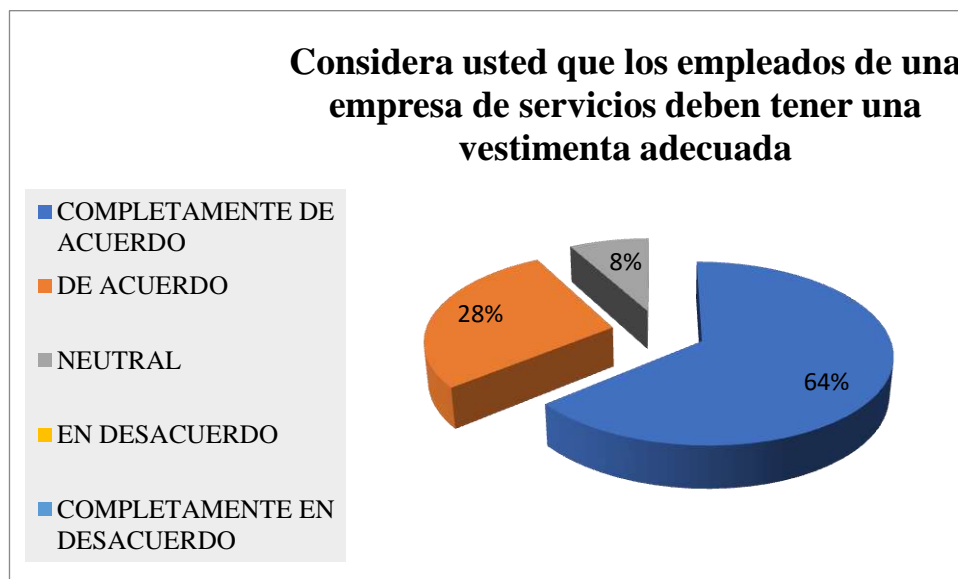
En el gráfico N°2, se puede observar los porcentajes de respuesta de los clientes referente a la pregunta #2 de la encuesta. Donde la mayoría no se encuentra totalmente convencida de que la apariencia es moderna. Es decir el 54% respondió que estaban de acuerdo pero no del todo, solo el 30% de los clientes considera que los equipos tienen una apariencia moderna.

Gráfico N°2” Evaluación del Item #2 de la encuesta”



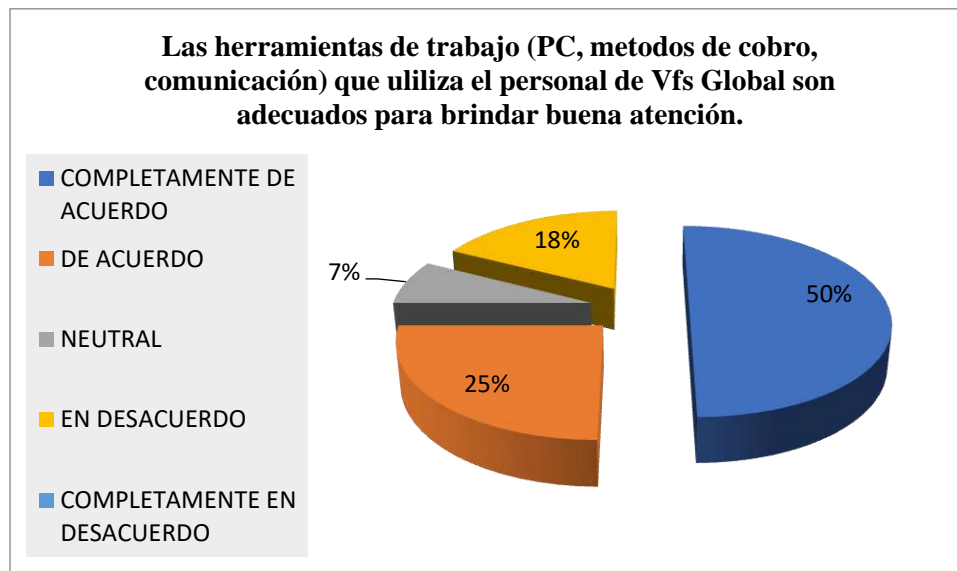
En el gráfico N°3, se pueden observar los porcentajes de las pregunta #3 de la encuesta, en este caso, los clientes concordaron que es de suma importancia que los empleados de la empresa vistan de manera adecuada.

Gráfico N°3 “evaluación del Item#3 de la encuesta”



El gráfico N°4, se muestra la evaluación de las respuestas de los clientes para la pregunta #4 de la encuesta, donde solo la mitad respondió que la empresa cuenta con herramientas de trabajo adecuadas para brindar un buen servicio. De hecho en esta pregunta existe un porcentaje (18%) de personas que indicaron que no están de acuerdo con las herramientas que actualmente utiliza la empresa y un pequeño número de personas indicaron que se encuentran de manera neutral, lo que indica que es bastante importante chequear las herramientas que se están utilizando y mejorarlas.

Gráfico N°4 “evaluación del Ítem #4 de la encuesta”



- **Fiabilidad:** este criterio fue medido por los ítems 5,6,7 y 8 de la encuesta y se refiere a la percepción de los clientes en cuanto al cumplimiento de las promesas del servicio ofrecido, y la comprensión de las necesidades de los mismos en cuanto al servicio que desean recibir. En la Tabla N° 4 se podrá observar el dimensionamiento de las preguntas según este criterio y las respuestas de los clientes, donde:

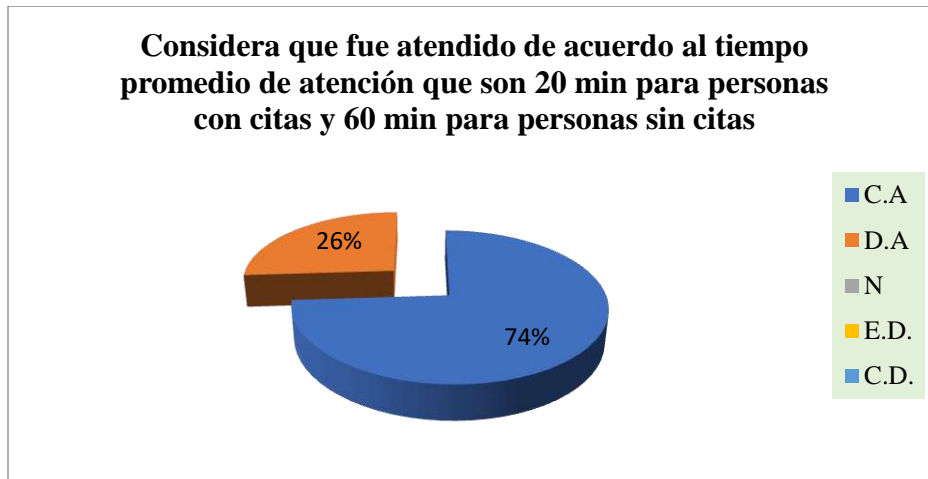
Tabla 4 “Evaluación de Fiabilidad

EVALUACIÓN DE FIABILIDAD SEGÚN ENCUESTA APLICADA							
DIMENSIÓN	PREGUNTA	ÍTEM	C.A	D.A	N	E.D.	C.D.
FIABILIDAD	Considera que fue atendido de acuerdo al tiempo promedio de atención que son 20 min para personas con citas y 60 min para personas sin citas	5	37	13			
	Considera que el tiempo de atención dedicado en su visita por el personal fue el adecuado	6	32	16	2		
	El personal de Vfs Global muestra interés en ayudarlo a resolver los problemas o dudas relacionados su solicitud de aplicación	7	40	10			
	La empresa Vfs Global cumple con sus expectativas de servicio esperado.	8	41	9			
	Considera usted que los servicios adicionales que ofrece Vfs Global cumplen con lo prometido	9	20	20	10		

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en la tabla N°4 se procede a graficar para poder observar de mejor manera la opinión de los clientes, para ello se evalúa cada pregunta por separado. De allí que:

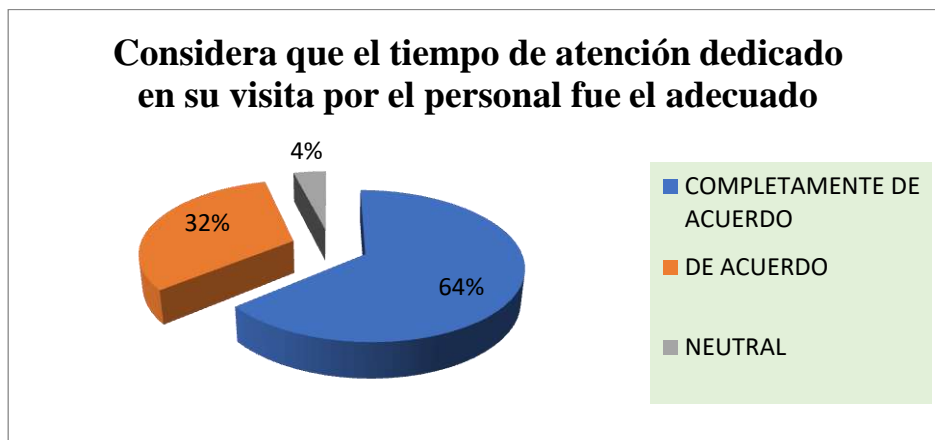
En el gráfico N°5, se puede encontrar los porcentajes referentes a las respuesta de los clientes con respecto a las pregunta #5 de la encuesta, pudiendo ver con claridad que más del 70% de los clientes están muy satisfechos con el tiempo en que fueron atendidos en la empresa.

Gráfico N°5 “evaluación del Ítem #5 de la encuesta”



Del mismo modo, en el gráfico N°6 se presentan las respuestas de la pregunta #6 de la encuesta, en el cual se puede observar que la mayoría (64%) de las personas concuerda con que la atendieron en un tiempo adecuado.

Gráfico N°6 “evaluación del Ítem #6 de la encuesta”



En los gráfico N°7 y N°8, se puede detallar que los clientes se encuentran muy contentos con respecto al interés que tienen los empleados de Vfs global para resolver sus problemas o dudas relacionadas a sus solicitudes de visa, y con el servicio prestado de acuerdo a las expectativas personales de los clientes

Gráfico N°7 “evaluación del Ítem #7 de la encuesta”

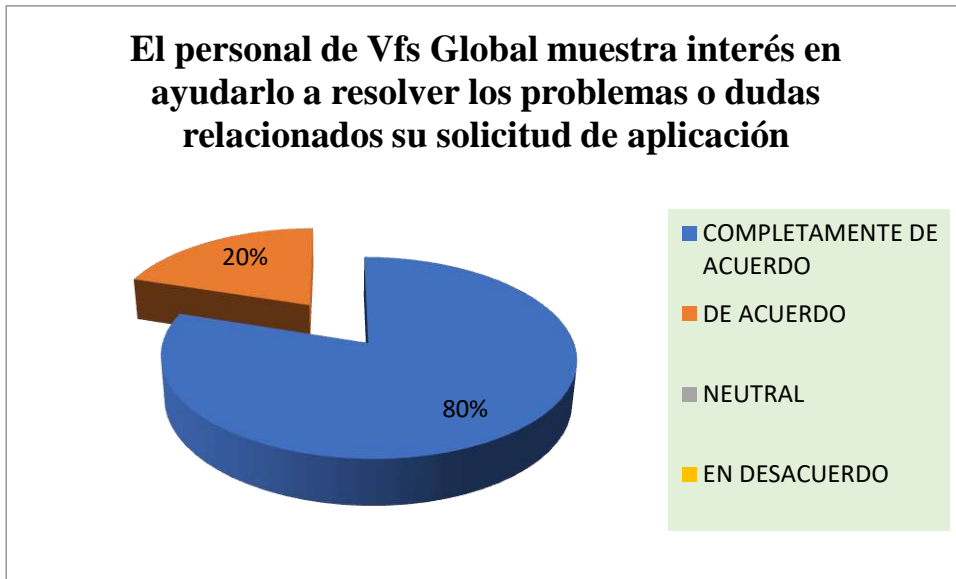
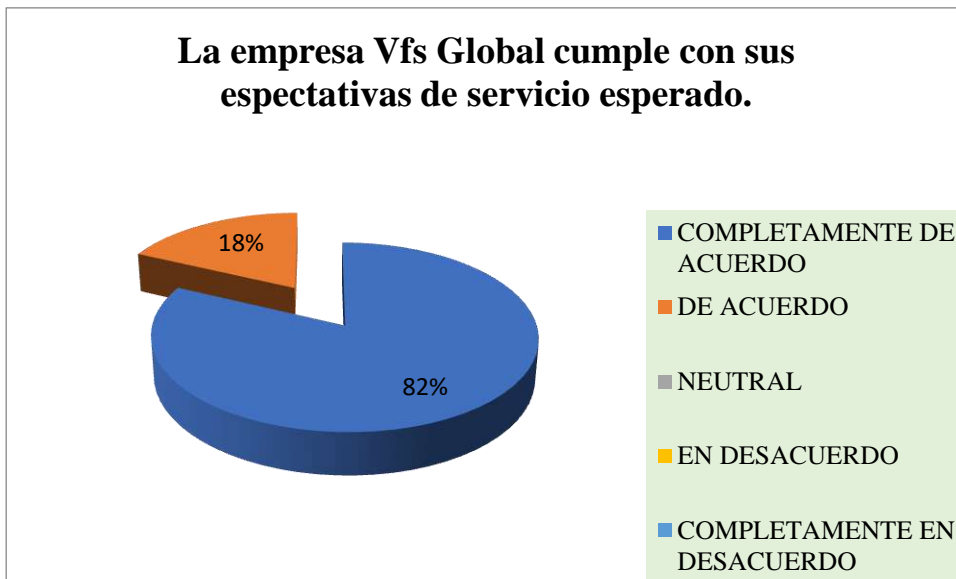


Gráfico N°8 “evaluación del Ítem #8 de la encuesta”



Sin embargo, en la pregunta #9 de la encuesta, el resultado de la encuesta no fue tan satisfactorio, es decir, los clientes no se encuentran muy contentos con los servicios adicionales que ofrece la empresa, pues al parecer según el gráfico N°9, los servicios no cumplen con lo prometido, lo que genera una alerta para hacer seguimiento a los objetivos de los servicios adicionales ofrecidos.

Gráfico N°9 “evaluación del Ítem #9 de la encuesta”



- Capacidad de respuesta: Este criterio es evaluado por las preguntas 10,11,12 y 13 de la encuesta, y se enfoca en la rapidez y agilidad al momento de prestar el servicio al cliente, y la disposición de los empleados en ayudar a los clientes a que puedan aplicar satisfactoriamente a la visa. En la Tabla N° 5 se podrá observar el dimensionamiento de las preguntas según este criterio y las respuestas de los clientes, las cuales son tomadas en cuenta para graficar y de esa manera observar en porcentajes las opiniones de los mismos, para ello se evalúa cada pregunta por separado. De allí que:

Tabla N°5 “Evaluación de Capacidad de Respuesta”

EVALUACIÓN DE CAPACIDAD DE RESPUESTA SEGÚN ENCUESTA APLICADA							
DIMENSIÓN	PREGUNTA	ÍTEM	C.A	D.A	N	E.D	C.D
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Los clientes de Vfs Global deben sentirse satisfechos de ser atendidos por su personal.	10	44	6			
	Los empleados de Vfs global siempre están dispuestos de brindar una buena atención a sus clientes	11	43	7			
	Los empleados de Vfs Global siempre ofrecen un servicio rápido y eficiente	12	35	15			
	Los empleados de una empresa de servicios para aplicación de visas deben tener conocimientos suficientes y actualizados para atender a sus clientes	13	45	5			

De modo que, en el gráfico N°10, se puede observar los porcentajes de las respuesta de los clientes referente a la pregunta #10. Pudiendo ver claramente que los clientes están de acuerdo con que deben sentirse satisfechos por la atención brindada.

Gráfico N°10 “evaluación del Ítem #10 de la encuesta”



En los gráficos N°11 y N°12 se observar que los clientes se encuentran muy satisfechos con la atención que brindan los empleados de la empresa Vf Servicios Vzla C.A. y que además de su disposición brindan un servicio rápido y eficiente.

Gráfico N°11 “evaluación del Ítem #11 de la encuesta”

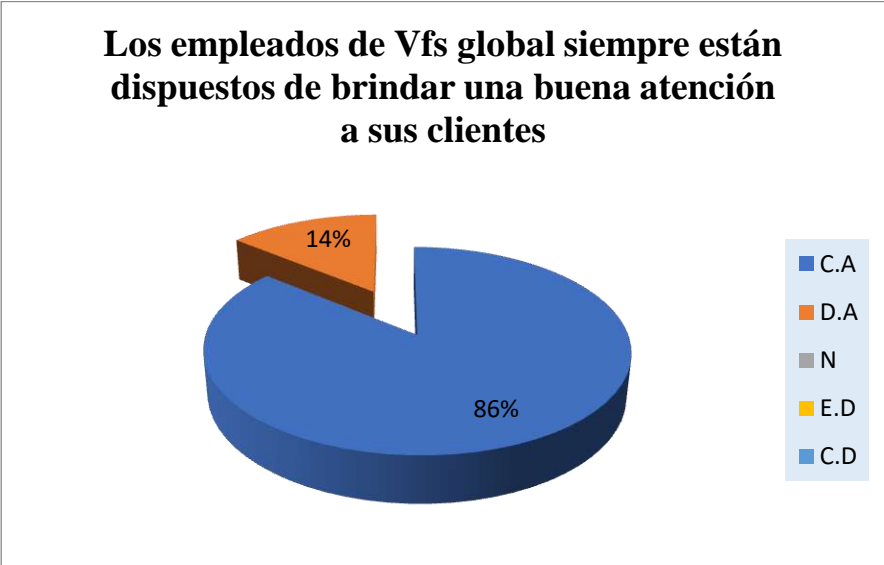
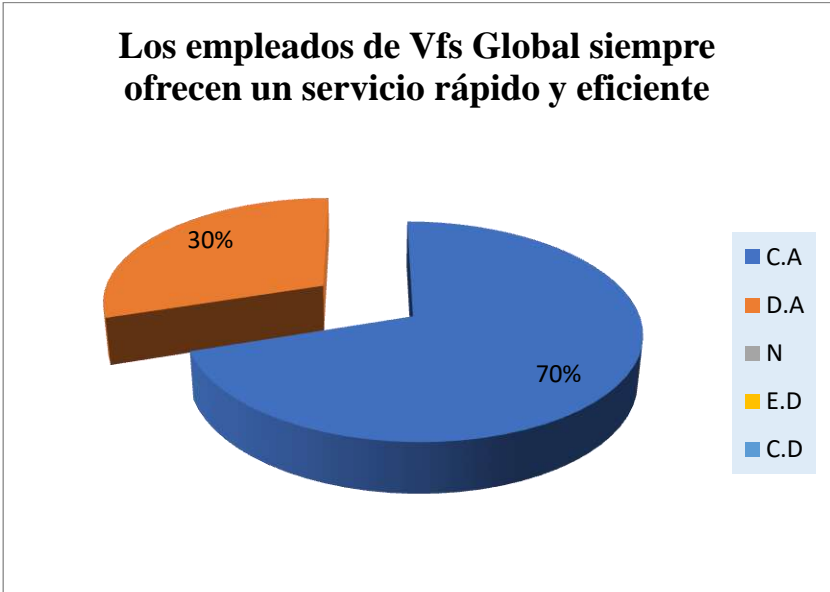
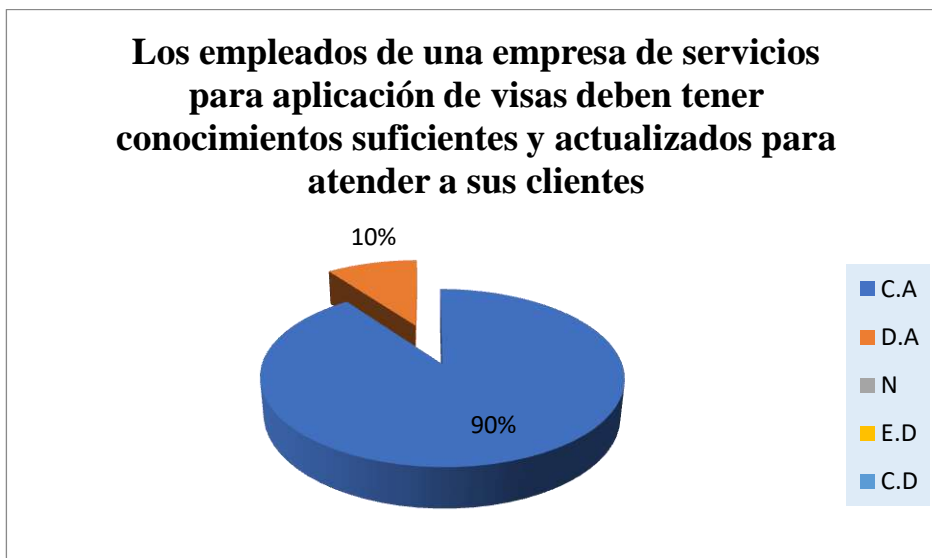


Gráfico N°12 “evaluación del Ítem #12 de la encuesta”



La pregunta #13 de la encuesta evalúa si los clientes piensan que los empleados de la empresa deben tener el conocimiento necesario para atender cualquier duda o inquietud de los clientes, y por supuesto la gran mayoría estuvo completamente de acuerdo. Lo que hace sumamente importante la capacitación constante del personal.

Gráfico N°13 “evaluación del Ítem #13 de la encuesta”



- Seguridad: La dimensión de seguridad abarcó 4 preguntas de la encuesta aplicada, las cuales están relacionadas con la amabilidad y confianza que transmiten los empleados al momento de atender al cliente, además del conocimiento de los procesos sobre la aplicación a visas que ofrecen en la empresa Vf Servicios Vzla C.A.

En la Tabla N° 6 se podrá observar el dimensionamiento de las preguntas según este criterio y las respuestas de los clientes, las cuales son tomadas en cuenta para graficar y de esa manera observar en porcentajes las opiniones de los mismos, para ello se evalúa cada pregunta por separado. De allí que:

Tabla N° 6“Evaluación de Seguridad”

EVALUACIÓN DE SEGURIDAD SEGÚN ENCUESTA APLICADA							
DIMENSIÓN	PREGUNTA	ÍTEM	C.A.	D.A	N	E.D	C.D
SEGURIDAD	El comportamiento de los empleados Vfs global transmite confianza en el servicio	14	44	6			
	Los empleados de Vfs Global tienen conocimientos suficientes y actualizados para atender a sus clientes	15	43	5	2		
	Los empleados de una empresa de servicios para aplicación de visas deben responder las preguntas de forma clara y precisa	16	47	3			
	Los empleados de Vfs Global deben responder las preguntas de forma clara y precisa	17	46	4			

Tomando en cuenta las respuestas de la tabla anterior se procede a graficar la pregunta #14 para observar de mejor manera las opiniones de los clientes, teniendo como resultado el gráfico N°14. Donde la gran mayoría (88%) de las personas indicaron que los empleados transmiten confianza al momento de brindar el servicio. De la misma forma, los clientes concordaron en su gran mayoría (86%) que los empleados de Vfs global tienen conocimientos suficientes y actualizados para atenderlos, ver gráfico N°15.

Gráfico N°14 “evaluación del Ítem #14 de la encuesta”

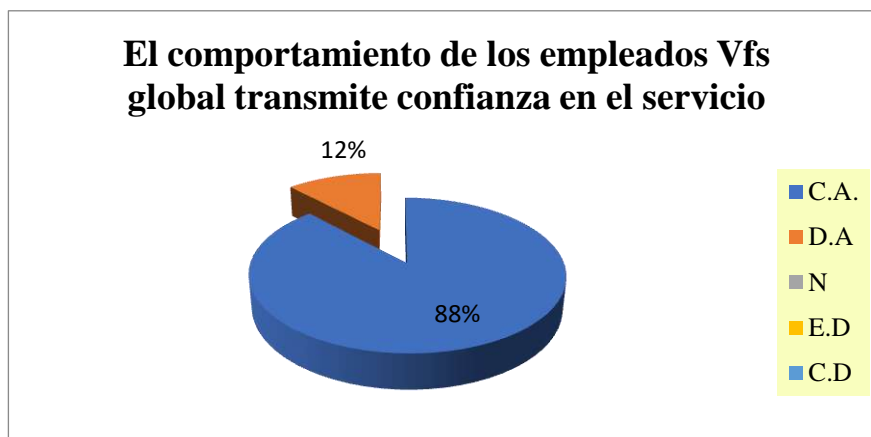
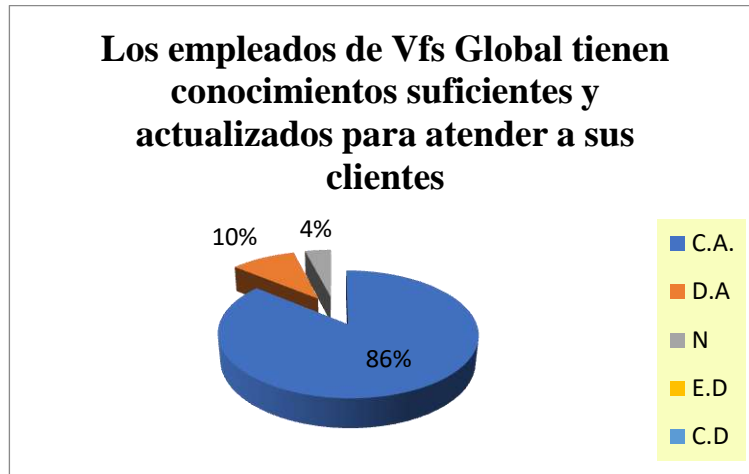


Gráfico N°15 “evaluación del Ítem #15 de la encuesta”



En los gráficos N°16 y N°17 se pueden observar que los clientes consideran que los empleados de Vf Servicios Vzla deben vestir de manera adecuada, por lo tanto el uso de los uniformes es realmente importante para generar un buen impacto en el cliente, también tiene gran importancia la forma en que son respondidas sus dudas e inquietudes, de manera que si se combinan una buena presentación con un lenguaje adecuado los clientes tendrán una muy buena impresión sobre el personal que labora en la empresa

Gráfico N°16 “evaluación del Ítem #16 de la encuesta”

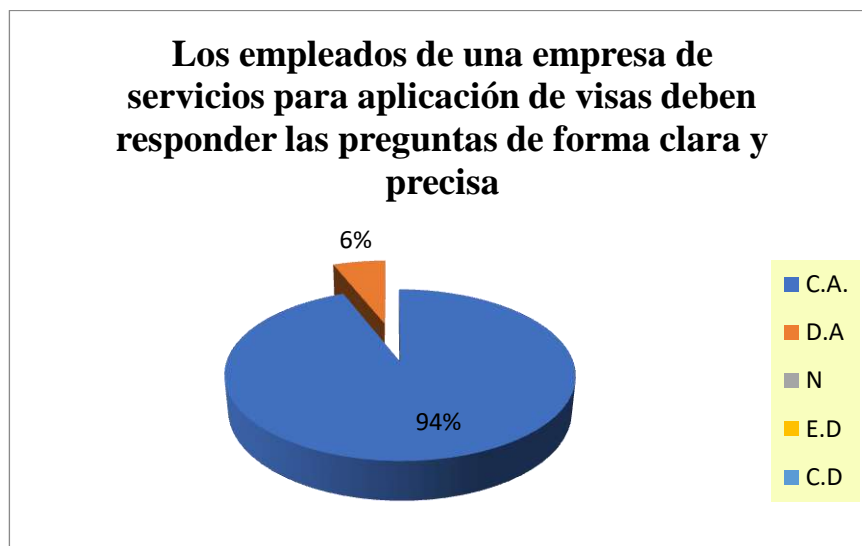
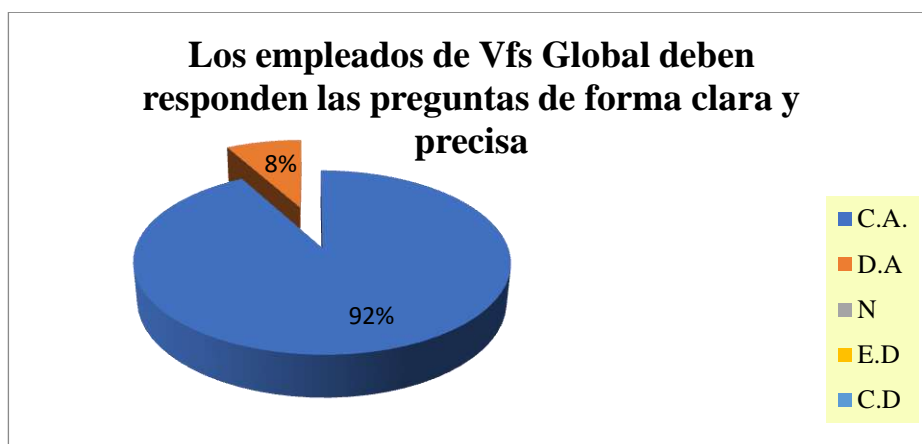


Gráfico N°17 “evaluación del Ítem #17 de la encuesta”



- Empatía: Este criterio está comprendido por las ultimas 5 preguntas de la encuesta donde se evalúa la recepción de los clientes, el horario y la preocupación de Va Servicios Vzla, C.A por los intereses de los mismos. En la Tabla N° 7 se podrá observar el dimensionamiento de las preguntas según este criterio y las respuestas de los clientes, las cuales son tomadas en cuenta para graficar y de esa manera observar en porcentajes las opiniones de los mismos, para ello se evalúa cada pregunta por separado. De allí que

Tabla 7 “Evaluación de Empatía”

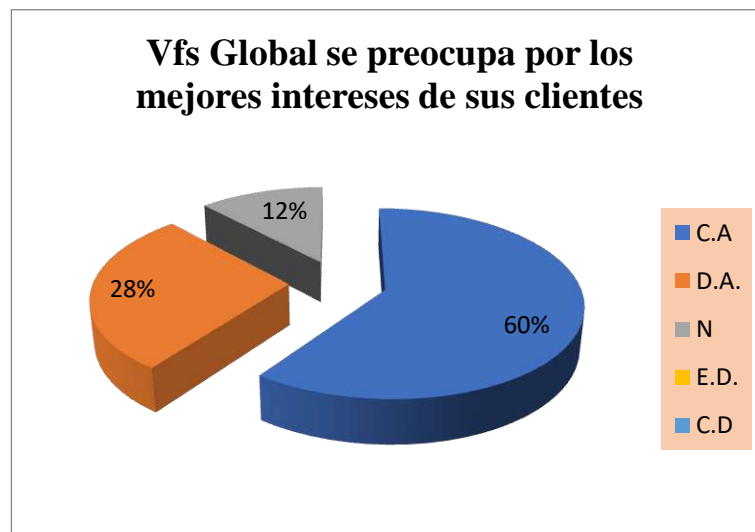
EVALUACIÓN DE EMPATÍA SEGÚN ENCUESTA APLICADA							
DIMENSIÓN	PREGUNTA	ÍTEM	C.A	D.A.	N	E.D.	C.D
EMPATÍA	Ud. recibió la atención personalizada que esperaba.	18	36	9	5		
	El horario que tiene el centro de aplicación de visas es conveniente para sus clientes	19	20	10	10	10	
	Además del horario actual, Vfs Global debería atender hasta las 5 pm.	20	35	10	5		
	Vfs Global comprende sus necesidades para aplicar la visa	21	26	13	11		
	Vfs Global se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	22	30	14	6		

De la pregunta #1 se puede concluir según el gráfico N°18 que la mayoría de las personas recibieron la atención que esperaban. Lo mismo se puede concluir de las pregunta #22 donde la mayoría de las personas estuvieron de acuerdo con que la empresa Vfs Servicio Vzla se preocupa por los intereses de sus clientes, esto se puede evidenciar en el gráfico N°19

Gráfico N°18 “evaluación del Ítem #18 de la encuesta”

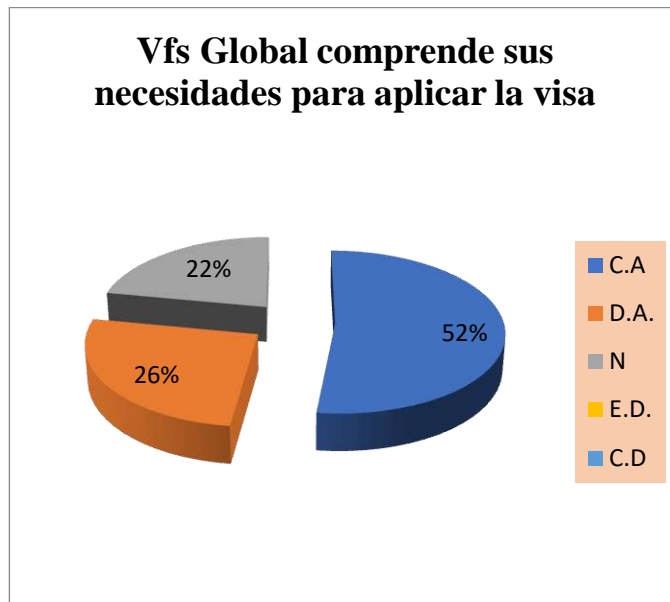


Gráfico N°19 “evaluación del Ítem #22 de la encuesta”



Para la pregunta N°21, existe un buen porcentaje de personas (22%) que votaron como neutral, tal como se muestra en el Gráfico N°20, lo que indica que no están totalmente convencidas de la comprensión de las necesidades para aplicar a la visa, lo cual es bastante frecuente en este campo laboral y más aún cuando las visas son rechazadas pues para los clientes es bastante difícil entender los motivos por los cuales la embajada toma la decisión, y como la empresa que da la cara al público es Vfs Global entonces muchos piensan que los empleados de la empresa tienen algo que ver, aun cuando se les explica a los clientes que Vf servicios Vzla no tiene injerencia alguna en las decisiones.

Gráfico N°20 “evaluación del Ítem #21 de la encuesta”

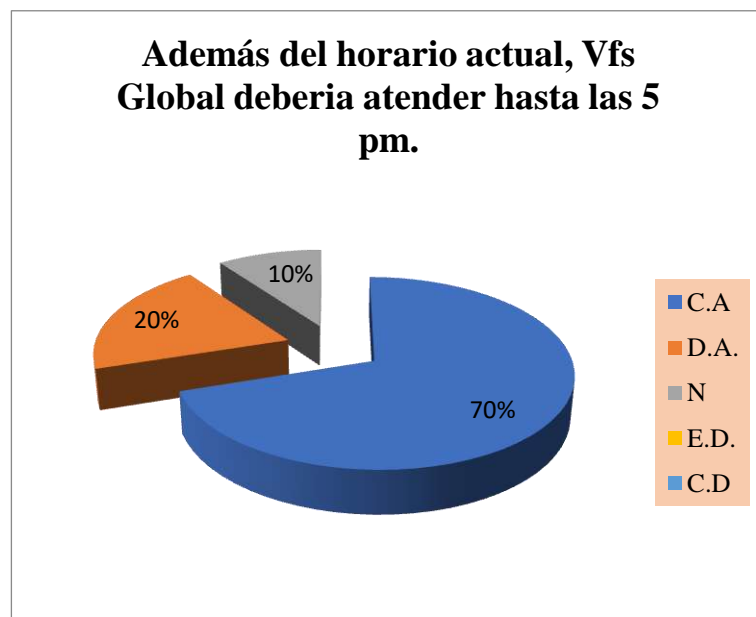


Con respecto al horario de atención al público que actualmente ofrece Vf servicios Vzla si existe un descontento por parte de los clientes pues existe un porcentaje (20%) que respondió que se encontraba en desacuerdo al contestar la pregunta #19 tal como se puede observar en el gráfico N°21 y otro 20% voto por la opción neutral, lo que indica que hay que evaluar la posibilidad de volver a extender el horario de atención al público hasta las 5 pm, que en este caso la gran mayoría de los clientes está completamente de acuerdo, como se puede observar en el gráfico N°22.

Gráfico N°21 “evaluación del Ítem #19 de la encuesta”



Gráfico N°22 “evaluación del Ítem #20 de la encuesta”



En la última parte de la encuesta se dejó un campo para que las personas pudieran escribir algún comentario sobre la experiencia en la oficina, el trato de los empleados o alguna sugerencia que ayudara a mejorar el servicio brindado, de ese modo se obtuvieron las siguientes opiniones de los clientes:

- Excelente servicio
- Excelente atención

- Es un servicio excelente
- La extensión del horario matutino sería más comfortable para los tramites
- Diversificar el método de cobro
- Mantener el buen desempeño
- Contar con un respaldo de los documentos que se escanean, para tener mayor confianza a la hora de un inconveniente.
- Excelente atención desde el Sr. de seguridad hasta el oficial de admisión.
- El tiempo de respuesta para la aprobación debería ser menor

Estos comentarios complementan el análisis de las preguntas antes evaluadas de la encuesta. En cuanto a la atención y trato de los empleados de Vf servicios Vzla a los clientes existe una gran satisfacción, se debe continuar con la amabilidad y eficacia que hasta ahora los caracteriza. Sin embargo existen puntos que se deben evaluar para mejorarlos y así brindar un servicio excepcional. El horario es un punto muy importante, existe hasta ahora un descontento por parte de los clientes que prefieren un horario más extenso de atención para aplicar a la visa con mayor comodidad. Con respecto al método de pago, se debe tratar de actualizar un poco más, evaluar la manera que los puntos de venta sean más rápidos, y que la página web para pagos online sea lo más amigable posible. Hacerle seguimiento al call center y mantenerlo actualizado, debido a que existe mucha discrepancia entre lo que los operadores le dicen a los clientes y los requisitos que realmente se solicitan en el centro de aplicación de visas, lo que por supuesto genera mucha molestia en el usuario. Existen otros comentarios en los cuales no se puede hacer nada debido a que salen de las normas de la empresa, por ejemplo el tiempo de respuesta de la solicitud de la visa, eso es algo que depende totalmente de la embajada y Vfs global no tiene ninguna injerencia en esa decisión, y mucho menos en el tiempo que tome el oficial de inmigración en evaluar cada caso, del mismo modo sucede con guardar en nuestros archivos respaldo de los documentos de las personas, eso es totalmente fuera de los protocolos de seguridad pues Vf Servicios vzla no puede guardar documentación personal de ningún cliente por más de 30 días.

CAPÍTULO V

DESARROLLO Y PROPUESTA

En función de los resultados que se describieron en el capítulo anterior, se procede a realizar el cuadro de mando integral cuyo objetivo principal es mejorar la calidad del servicio que actualmente brinda la empresa Vf Servicios Vzla. Para ello, se procede a la construcción de las cuatro perspectivas que conforman el CMI.

1. Perspectiva Financiera:

El objetivo principal de esta perspectiva es mejorar la rentabilidad de la empresa Vf Servicios Vzla

Para cumplir con este objetivo se planteó lo siguiente:

- Ampliar los ingresos de la empresa Vf Servicios Vzla, esto consiste en aprovechar la crisis política que atraviesa el país y captar más gobiernos clientes, ya que actualmente la cantidad de países que piden visa a los Venezolanos va en aumento. De igual manera ofrecer más servicios adicionales que faciliten al cliente la aplicación a las visas.
- Los indicadores, por lo tanto serán el porcentaje de ingresos por ventas de servicios adicionales, así se puede detectar cuál es el servicio con menos ventas y de esa forma mejorar la eficacia de ese servicio para que aumentes las ventas del mismo. Y el porcentaje en los ingresos de la cartera de gobiernos clientes, lo cual garantizara la afluencia de clientes al centro de aplicación de visas.

2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva consiste en el diseño de indicadores que permitan evaluar el grado de satisfacción de un cliente, atendiendo sus necesidades, la credibilidad y el tiempo de respuesta. Kaplan, R. y Norton, D. (2009).

Con respecto a esta perspectiva se plantearon tres objetivos:

- Incrementar la cuota de mercado: que se refiere a conquistar nuevos gobiernos clientes que garantizara mayor afluencia de personas a la oficina.
- Determinar la rentabilidad de los clientes: con este objetivo se persigue evaluar la cantidad de servicios adicionales contratados por cada cliente
- Aumentar la satisfacción de los clientes: consiste en mejorar la percepción del cliente al momento de aplicar a una visa en Vf Servicios Vzla, entregando un servicio en las condiciones idóneas, con instalaciones físicas modernas, manteniendo la calidad y tiempo de respuesta. Además de mejorar el tiempo de atención al público, buscando la manera de poder extender el horario el mayor tiempo posible ya que este es un punto de enfoque producto de la encuesta aplicada.

3. Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva busca identificar los procesos críticos de la empresa para mejorarlos y que de esa manera permitan entregar propuestas de valor que atraigan y más clientes y así cubrir las expectativas financieras de la empresa. Kaplan, R. y Norton, D. (2009).

Dentro del proceso de innovación, se pretende agregar más métodos de pagos por ejemplo un punto de venta internacional y mejorar los existentes, es decir actualizar la página web para que el proceso de pagos online sea más amigable y de esa manera reducir el tiempo que se dedica a cada cliente para ayudarlos a realizar sus pagos a través de la página web. Además, mantener la página web lo más actualizada y entendible posible, para que los clientes puedan aclarar sus dudas directamente, también se puede agregar un sistema de chats online que permita una mejor comunicación entre el cliente y el personal de Vf servicios Vzla.

Dentro del proceso operativo se busca:

- Garantizar la apariencia de los insumos de trabajo: este tema estratégico está enfocado en optimizar la apariencia pulcra de todos los equipos y areas que se emplean en la prestación del servicio, como sala de espera, kiosko de auto servicio, métodos de cobros entre otros. Para controlar el logro de este objetivo se planificó que deben realizarse al menos una auditoria por trimestre para verificar el estado de estos equipos y de esa manera

mantener actualizados los computadores, las áreas físicas en total pulcritud, y si es necesario reemplazar o agregar más métodos de cobro hacerlo, ya que es un punto de enfoque en la encuesta. En ese sentido, el indicador será la cantidad de auditorías realizadas.

En el proceso del servicio postventa se busca reducir el número de reclamos. Este objetivo se refiere directamente a la calidad de servicio brindado, que a pesar de que es una de las más grandes características de los empleados de Vf Servicios vzla, no se puede descuidar y se debe apunta a lograr que la mayor cantidad de clientes posibles queden conformes con el servicio recibido. Para medir este proceso de satisfacción se mantendrá la aplicación de una pequeña encuesta con preguntas dirigidas netamente a la satisfacción del cliente y trato del personal, las cuales serán estudiadas cada mes para ir mejorando los puntos débiles.

El indicador del proceso interno que cobra más valor es el número de clientes satisfechos por el servicio recibido vs. el número de clientes que no quedaron conformes con el servicio brindado, ya que así se va midiendo el éxito o fracaso la eficacia de las estrategias de atención al cliente.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes perspectivas anteriores. Kaplan, R. y Norton, D. (2009). Ya que para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas de procesos internos, clientes y financiera los empleados de Vfs Servicios vzla deben estar alineados con la misión y la visión de la empresa y para ello se deben capacitar y formar constantemente. En función de esto, los objetivos que se diseñaron para lograr esta alineación en esta perspectiva son:

- Desarrollar las habilidades estratégicas en el personal (capacidades de los empleados): comunicar, por medio de charlas y cursos, la importancia de la satisfacción al cliente, tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas para mostrar los aspectos en los que los clientes consideran la empresa puede mejora, y así enfocar a los empleados en ofrecer una atención al cliente superior que agregue valor al servicio. Este objetivo será medible por la

cantidad de charlas y cursos relacionados a la atención al cliente que se realicen exitosamente.

- Aumentar la productividad de los empleados: este objetivo responde al que se planteó en la perspectiva financiera de mejorar los ingresos de los servicios adicionales, de manera que se enfoca en la cantidad de servicios adicionales que los empleados ofertan al público y la manera en como lo hacen, pudiendo vender de esa forma más servicios adicionales al cliente que no tenía ningún conocimiento sobre ellos. El indicador resulta el porcentaje de comisiones de ventas de servicios adicionales.
- Motivar las acciones estratégicas de los empleados: con este tema se busca lograr una valoración positiva de los empleados acerca de la estrategia, involucrarlos con el Cuadro de Mando Integral (CMI) e incentivarlos a alcanzar las metas que se establezcan mensualmente. Los indicadores serán la encuesta de satisfacción para los empleados; y el cumplimiento de metas mensuales.

El cumplimiento de metas mensuales es la medida más importante de esta perspectiva, de modo que al involucrarse activamente al personal y motivarlos generando metas cortas, diferentes y puntuales que capten el interés, se lograra que se enfoquen en los objetivos estratégicos que se persiguen y de esa forma lograr en conjunto el éxito de la empresa.

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas antes mencionadas se procede a realizar el cuadro de mando integral, con las perspectivas, los temas estratégicos y los indicadores. Tal y como se puede observar en la Tabla N°8.

Tabla N°8 “Cuadro de mando integral”

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	MEDIDA	FRECUENCIA
FINANCIERA	Rentabilidad de la empresa	% de aumento ^{en} ingresos por contrato con nuevos gobiernos clientes	40%	ANUAL
		% de ingresos por venta de servicios adicionales	80%	MENSUAL
CLIENTE	Cuota de mercado	% Gobiernos clientes Captados/ clientes totales	40%	ANUAL
	Rentabilidad del cliente	% De ventas de servicios adicionales por cliente	20%	MENSUAL
	Satisfacción de los clientes	Cantidad de clientes Fieles	3	ANUAL
		Cantidad de encuestas aplicadas para medir la satisfacción del cliente	50	MENSUAL
		Incrementar horas de atención al público	3	DIARIAS
PROCESO INTERNO	Proceso de Innovación	Incrementar alternativas de pago como efectivo y punto de venta internacional	2	ANUAL
		Cantidad de actualizaciones a la página web, para que sea más amigable el pago online	4	ANUAL
		Cantidad de chats en línea con clientes que necesiten información para aplicar a la visa o hacer seguimientos a su aplicación	100	MENSUAL
	Proceso Operativo	Cantidad de auditorías realizadas	4	ANUAL
		Cantidad de mejoras de la apariencia de las áreas físicas y equipos	1	TRIMESTRAL
	Proceso de servicio postventa	% de comentarios positivos Vs negativos	90% VS 10%	MENSUAL
		Cantidad de notificaciones al cliente sobre el estatus de su proceso a través de la página web	1	SEMANAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacidad de los empleados	Cantidad de cursos y charlas dictadas a los empleados	1	TRIMESTRAL
	Productividad de los empleados	% de comisiones por empleados	10%	MENSUAL
	Motivación de los empleados	Cantidad de encuestas de satisfacción al empleado aplicadas para tomar en cuenta sus opiniones e ideas	1	MENSUAL
		Cumplimiento de metas mensuales	100%	MENSUAL

Tomando en cuenta el CMI anterior expuesto, se procede a priorizar las perspectivas del mismo, y aunque todas son importantes, en la Figura#2 se muestra un diagrama donde se pueden observar las cuatro perspectivas partiendo de la más relevante a la menos relevante. Encontrando así que la perspectiva con mayor relevancia es la de los clientes debido a que el fin de Vf servicios Vzla C.A. es brindar un servicio de calidad a las personas que quieren aplicar a una visa, y a los gobiernos que contratan la empresa para que atiendan a sus solicitantes. De manera que la satisfacción de los clientes es la prioridad número uno de la empresa, es por ello que mantener un servicio de calidad y eficacia es la mejor manera de mantener la fidelidad de los clientes actuales y ganar clientes nuevos.

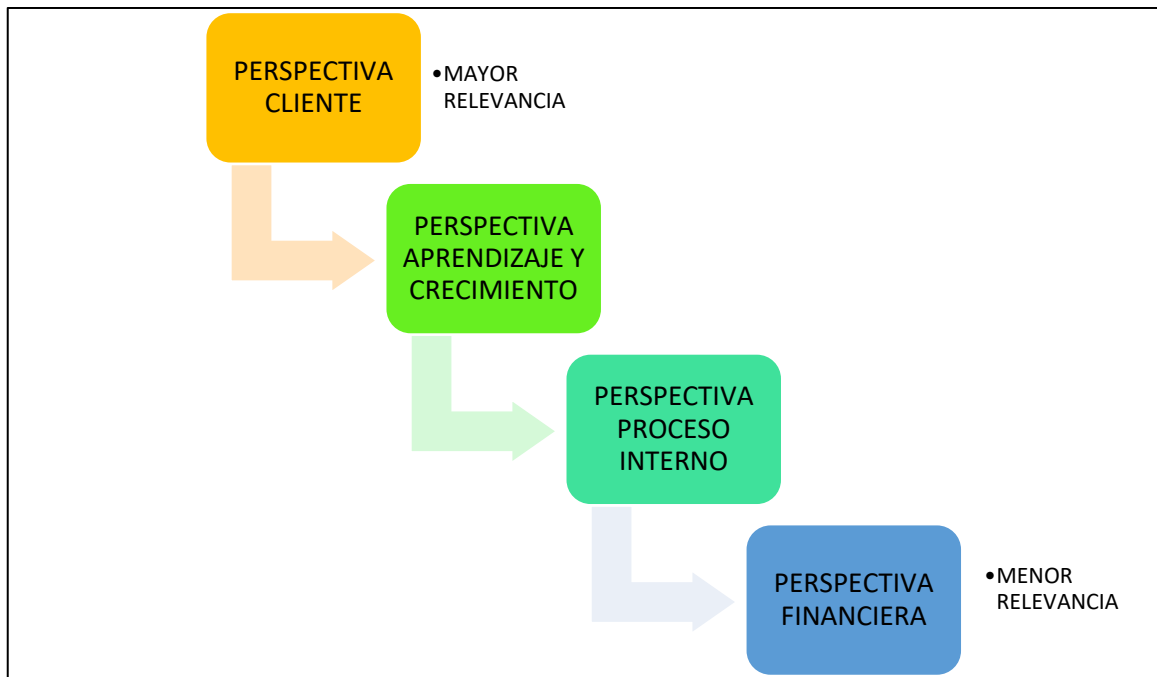
La segunda perspectiva que se toma en cuenta de acuerdo a su relevancia es la de aprendizaje y crecimiento, debido a que se deben mantener a los empleados motivados y enfocados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para ello, las medidas que deberían ponerse en práctica incluyen cursos de capacitación, aplicación de encuestas a los empleados para tomar en cuenta sus opiniones e ideas y la definición de metas mensuales para motivar a los empleados.

En la perspectiva de proceso interno se pueden encontrar los temas estratégicos que permitirán los cambios en las actividades para que la empresa Vf Servicios Vzla C.A. pueda alcanzar los resultados que espera. Esta perspectiva permitirá la revisión en la gestión y la efectividad de los indicadores propuestos. En un futuro dichos indicadores deberán reflejar los resultados esperados afirmando la mejoría en la calidad del servicio brindado actualmente en la empresa Vf Servicios Vzla C.A.

Y por último pero no menos importante se encuentra la perspectiva financiera esta perspectiva permitirá evaluar las ganancias que se deriven de la gestión de la empresa Vf

Servicios Vzla C.A al emplear el Cuadro de Mando e indicará los rendimientos que resulten del mejoramiento de la calidad del servicio brindado.

Figura# 2“Relevancia de las perspectivas del CMI”



Es importante mencionar, que de acuerdo a los resultados de las encuestas, existen unos puntos críticos a los cuales hay que prestarle bastante atención y atacarlos lo antes posible, para lograr obtener un estándar de calidad bastante alto. Es por ello, que se deben destacar del CMI anterior expuesto algunos indicadores que son los que tendrían mayor relevancia. Entre ellos esta:

- **Incrementar horas de atención al público:** este indicador cobra bastante importancia, debido a que fue uno de los puntos en los que la mayoría de las personas se quejó, por tanto extender el horario de atención al público daría más oportunidad de recibir mayor cantidad de clientes al día, lo cual repercute en los

porcentajes de ventas y directamente en que las personas estén más cómodas pudiendo asistir a un horario más flexible.

- **Incrementar alternativas de pago como efectivo y punto de venta internacional:** Este indicador cobra relevancia debido a que de igual manera al anterior, fue uno de los puntos con mayor crítica en las encuestas, por lo tanto si se agrega un punto de venta internacional por año y se lograr aceptar algunos pagos en efectivo la gente estaría más cómoda a la hora de realizar el pago pues no tendrían que pasar por el proceso de realizar la compra online que se hace bastante complicada para los que no dominan el idioma y para las personas de tercera edad. Atendiendo este indicador también se lograría disminuir el tiempo en atención a los clientes, debido a que la mayoría van a la oficina a pedir ayuda de los oficiales para realizar el pago.
- **% de comentarios positivos Vs negativos:** este indicador tiene bastante importancia ya que es la medición directa de la calidad del servicio prestado, si se toma en cuenta el lema de casi todas las empresas de servicio donde se indica que el cliente siempre tiene la razón, pues atendiendo directamente las opiniones de los mismos, puede ayudar a la empresa a mejorar sus estándares de calidad. Por lo tanto es sumamente importante seguir manteniendo la aplicación de alguna herramienta de medición de calidad para estar claros con lo que el cliente está percibiendo de la empresa y poder atacar de inmediato en caso de existir un punto crítico.
- **Cumplimiento de metas mensuales:** Durante la evaluación de la encuesta se pudo notar que los clientes están bastante satisfechos con la atención que reciben de los empleados, por lo tanto mantener a estos últimos motivados es de suma importancia, ya que ellos son el motor que hace que los objetivos se puedan lograr, es por ello que involucrar a los empleados directamente en el cumplimiento de metas a corto y largo plazo es de suma importancia, ya que crea en cada trabajador un sentido de pertenencia con la empresa y de esa manera todos estarán dispuestos a cumplir a 100% cualquier objetivo mensual que se planteé.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para la empresa Vf servicios Vzla c.a. la satisfacción al cliente es la mayor prioridad, por lo tanto cualquier método o sistema que ayude a mejorarlo es de gran apoyo para la empresa, pues en la rutina de trabajo diaria, se pueden ir descuidando algunos detalles que quizás para los clientes son muy importantes y conlleva a que los mismos se lleven una mala percepción del servicio brindado. Por lo tanto, el desarrollo de esta propuesta se basó en diseñar un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral que permitiera el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en Vf servicios Vzla c.a.

De modo que, para poder realizar el cuadro de mando integral, en primer lugar se definieron las características del actual servicio ofrecido en Vf Servicios Vzla, para ello se aplicó una encuesta basada en el a modelo de calidad Serviqual, la cual ayudo a observar detalladamente cada uno de los aspectos que constituyen el servicio que ofrece actualmente la empresa, teniendo como resultado de la misma, que la mayoría de clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio, sin embargo, existen ciertos aspectos que mejorar, y que de no haber sido por la aplicación de esta encuesta se seguirían pasando por alto. De manera que de esta forma se ayuda a la empresa a detectar esos puntos críticos y mejorarlos para que la totalidad de clientes que vayan a Vf Servicios Vzla a aplicar a una visa queden realmente satisfechos con el servicio brindado.

Otro aspecto importante de la aplicación de la encuesta antes mencionada, es que gracias a ella se pudieron determinar áreas de oportunidad para que la empresa Vf Servicios Vzla pueda mejorar los estándares de calidad de servicio existentes. El horario de atención, los métodos de cobro, los servicios adicionales ofrecidos, entre otros, conforman un grupo de aspectos, que al mejorarlos pueden facilitar el proceso de captación de nuevos clientes. Y de esa forma lograr aumentar el ingreso de capital a la empresa, manteniendo a su vez un gran estándar de calidad de servicio.

Una vez analizados los resultados de la encuesta, se procedió a realizar el cuadro de mando integral, tomando en cuenta sus cuatro perspectivas para establecer una serie de indicadores de control de gestión para Vf Servicios Vzla. Con la finalidad de mantener en el tiempo los estándares de calidad y que a su vez se genere un buen ingreso de capital en la empresa. Con la captación de nuevos gobiernos clientes usando a favor de la empresa la crisis política que atraviesa Venezuela y ofreciendo una serie de servicios que faciliten al solicitante la aplicación oportuna a la visa, se asegura que el ingreso de capital sea considerable, de ello se encargan los indicadores de la perspectiva financiera. Para la perspectiva de cliente, la satisfacción es lo primordial, un cliente contento es la mejor publicidad que puede tener una empresa, es por ello que se plantean unos indicadores que toma en cuenta la calidad del servicio prestado al cliente y de esa forma no dejar pasar por alto ningún detalle en cuanto a los estándares de calidad. Al estudiar la perspectiva del proceso interno los indicadores se basaron en el proceso de innovación, de operación y de servicio postventa, dándole así una visión general a la empresa de lo que está sucediendo y poder atacar al menor tiempo posible cualquier punto crítico que se genere. Y como el corazón de cada empresa se encuentra en sus empleados, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en ellos, donde se indica que se deben mantener a los empleados capacitados y motivados, tomando siempre en cuenta sus ideas y observaciones, ya que estos son el contacto directo con el cliente y la información que ellos proporcionan puede ser muy útil para la mejora del servicio.

Cabe destacar, que la realización de un Cuadro de Mando es un método muy importante para toda empresa que desee evaluar y detectar oportunidades de mejora, además esta herramienta representa un canal de traducción de cualquier estrategia que agrega valor y calidad en la forma de controlar de una entidad. Por ende, se puede concluir que todos los objetivos que se plantearon fueron alcanzados ya que se logró diseñar un sistema de control de gestión de la calidad y mejoramiento de servicio basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Vf Servicios Vzla. Definiendo la situación real en cuanto a como actúa y se relaciona Vf Servicios Vzla con sus clientes a través del modelo de calidad Serviquial, y mediante ello se entregaron estrategias orientadas a mejorar los

estándares de calidad existentes precisando indicadores para las cuatro perspectivas del CMI que permitirán ejecutar, revisar y controlar la estrategia.

Para concluir, como resultado del trabajo de campo realizado en la empresa Vf Servicios Vzla C.A. se pudo observar que la empresa se encuentra muy bien con respecto a la atención al cliente, se puede decir incluso que es el punto más fuerte de la empresa, la amabilidad y dedicación que cada uno de los empleados ofrece a los clientes marca una gran diferencia, y esto conlleva a que las personas se vayan realmente contentas con la atención brindada durante el proceso. Sin embargo existen puntos en los que la empresa no se encuentra del todo bien, como lo es la apariencia de los equipos y las instalaciones pues varios clientes opinaron que la oficina y los equipos utilizados tenían una apariencia regular. Del mismo con el resultado de las encuestas se pudo identificar algunos puntos críticos y en los cuales se debe enfocar en mejorar la empresa, como lo son: el horario de atención al público y los métodos de pago existentes, la mayoría de las personas estuvo en desacuerdo con estos ítems, por lo que se deben tomar medidas a la brevedad. Es allí donde entra la aplicación del cuadro de mando integral propuesto en este trabajo, cuya función será ayudar a mantener y reforzar los aspectos en los que la empresa tiene mayor fortaleza, como la atención del personal, por ello se plantean varios indicadores que inducen a la motivación de los empleados. El CMI también se enfoca en mejorar los demás aspectos para que cada detalle de la oficina este lo mejor posible y de esa manera el cliente se lleve una gran experiencia al momento de aplicar a una visa en Vf Servicios Vzla C.A; es por ello que se plantea una auditorias trimestrales donde se evalué el aspecto de la oficina y de esa manera ir modernizando poco a poco todas las áreas físicas y equipos. Para los puntos críticos como el horario y los métodos de pago también se plantean indicadores que inducen a mejorar estos aspectos, partiendo con la extensión de las horas de atención al público en 3 horas diarias, es decir, que ya no se atenderá más el público hasta las 2pm sino hasta las 5 pm como lo hace la mayoría de las empresas privadas actualmente, y con respecto a los métodos de pago se evaluara la inclusión de al menos dos formas adicionales este año y se ira estudiando de acuerdo a la opinión de los clientes, debido a que se seguirán aplicando encuestas para ir midiendo la satisfacción al cliente y de esa forma obtener el estándar de calidad deseado.

Recomendaciones

El Cuadro de Mando Integral realizado en el presente trabajo especial de grado, puede ser aplicado en cualquier empresa de servicios como la herramienta de gestión estratégica que provee la integración y la relación de indicadores tanto financieros como humanos que ofrecen a la organización una visión más completa de la situación actual y futura de la empresa. Este CMI también permite mejorar todos los procesos productivos de la empresa, optimizar los servicios que ofrecen, maximizar sus ganancias y la utilización efectiva de sus recursos materiales y humanos.

Para la implementación del CMI se recomienda tener un área de calidad que haga seguimiento y comunique periódicamente a todos los niveles de la empresa los avances sobre los objetivos estratégicos. También se recomienda poner énfasis en los indicadores relacionados con el factor humano debido a que estos son el motor de la compañía.

Se recomienda a Vf Servicios Vzla que de manera oportuna inicien un plan de formación para sus empleados orientado en capacitarlos en atención al cliente, administración del tiempo, entre otros.

Por otra parte, la encuesta aplicada basada en el modelo de calidad Serviquial fue fundamental en este estudio para centrar la estrategia, ya que el modelo estructura los aspectos que toda empresa de servicios debería atender, que son: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Los cuales al medirse producto de la relación de expectativas y percepciones del cliente, terminan reflejando claramente las áreas de mayor atención. De allí que se recomienda mantener la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente, para poder mantener un chequeo continuo de la calidad del servicio brindada

También se recomienda a Vf Servicios vzla la implantación de una pequeña encuesta de satisfacción al empleado, ya que al atender a las necesidades y solicitudes de los trabajadores también se puede mantener enfocado y motivado a entregar un mejor servicio.

REFERENCIAS

Antolinez, H. (2019). Horario laboral restringido se mantendrá por tiempo indefinido. Crónicas Uno los hechos como son. Recuperado en: <https://cronica.uno/horario-laboral-restringido-se-mantendra-por-tiempo-indefinido/>

Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme. Consultado en: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>

Arturo K. (2011). Concepto de Calidad. Crece Negocios. Consultado en: <https://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>.

Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (2da. Edición). México: Pearson Educación. Consultado en: https://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA56&dq=metodo+inductivo&hl=es&sa=X&ei=DS4UJ6aMYrE0QHb_4CQBw#v=onepage&q=metodo%20inductivo&f=false

Calidad ISO 9001 (s/f) Pero ¿Qué es la Gestión de la Calidad?. ISO 9001 (2013). ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000. Consultado en: <http://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>

Díaz P., I.; Monroy M., E. . y Guevara C., J. (2008). Aplicación del modelo servqual para evaluar la percepción de la calidad en el servicio en la empresa de ingeniería y tecnología eléctrica (INTEX) El Salvador S.A. de C.V. Universidad de El Salvador. Consultado en: <http://ri.ues.edu.sv/12213/>

EFIEMPRESA S.A.S (2017). Calidad del servicio y satisfacción del cliente. Blog empresarial. [Consultado en Noviembre 2019] disponible en:

<https://efiempresa.com/blog/efimpersa-satisfaccion-del-cliente/>

<https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3422/TOG%20National%20Car%20Rental.pdf?sequence=2>

Kaplan, R. y Norton, D. (2009).[On-Line]. El cuadro de Mando Integral: the balanced Scorecard. (3era. Edición). España: Grupo Planeta. Consultado en: <https://books.google.co.ve/books?id=LuWJnzcagCMC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando+integral&hl=en&sa=X&ei=ExWIUIC-JfG60AGf-4DIDg#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando%20integral&f=false>

Matsumoto N., R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Perspectivas n.34 Cochabamba. Revisado en: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005

Mora R., Y. (2019). Formulación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa de seguros, en Caracas, Venezuela. Universidad Monteavila.

Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. Consultado en: https://www.researchgate.net/publication/271266656_LA_CALIDAD_DEL_SERVICIO_Y_LA_SATISFACCION_DEL_CONSUMIDOR.

Moreno, E. (2013). Metodología de la investigación, pautas para hacer tesis. Consultado en: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2013/08/que-es-operacionalizacion-de-variables.html>

Pineda, U., Estrada, M. y Parra, C. M. (2011). Aplicación del modelo Servqual y herramientas de ingeniería de la calidad para la planificación del servicio en la Biblioteca Central de la Universidad de Antioquia. Rev. Interam. Bibliot vol.34 no.3 Medellín. Consultado en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762011000300001

Reeves, C. A. y Bednar, C. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. Academy of Management Review, Vol. 19, pp. 419-445

Torres, M. y Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. Consultado en: http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf

UPEL (2016). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL. Consultado el 07/01/2019: <https://es.scribd.com/document/330024419/Manual-UPEL-2016-pdf>

Vfs Global Group (2019). Compromiso. Página web oficial de la empresa. Consultado en: <https://www.vfsglobal.com/en/governments/about.html>

Villamizar D, y Monzón Y. (2013). Diseño de un sistema de control de gestión basado en el cuadro de mando integral orientado al mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido en el salón de belleza Isaac Chang ubicado en Caracas. Universidad Monteavila

Zaragoza-González, E.(2015) A. Aplicación del modelo de calidad del servicio Servqual en el área de recursos humanos de la empresa National Car Rental en México (Grupo Antyr) Consultado en: <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/3422/TOG%20National%20Car%20Rental.pdf?sequence=2>