



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FALCULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y  
CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS  
DE AUTOPARTES.**

**Caso Investigación: Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

**Autores:**

Nieves Rafael C.I: 19.365.182

Saba Sonia C.I: 21.019.589

**CAMPUS BARBULA, JULIO DE 2015.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FALCULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y  
CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS  
DE AUTOPARTES.**

**Caso Investigación: Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

**Tutor:**

Daniel Rumbo

**Autores:**

Nieves Rafael C.I: 19.365.182

Saba Sonia C.I: 21.019.589

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

**CAMPUS BARBULA, JULIO DE 2015.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FALCULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACION COMERCIAL Y  
CONTADURIA PÚBLICA  
CAMPUS BARBULA



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS  
DE AUTOPARTES.**

**Caso Investigación: Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

**Tutor:**

Daniel Rumbo

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

Por. **DANIEL RUMBO**

**C.I. 12.750.394**

**CAMPUS BARBULA, JULIO DE 2015.**



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



**CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO**

N° Exp 1000

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. Caso Investigación: Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

Elaborado y Presentado por:

NIEVES RAFAEL

19365182

ADMINISTRACION COMERCIAL

SABA SONIA

21019589

ADMINISTRACION COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor: Daniel Rumbo C.I: 12.750.394 reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

Aprobado

No Presento

**JURADOS**

\_\_\_\_\_  
**DANIEL RUMBO**  
**MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR**

\_\_\_\_\_  
**ERO DEL CANTO**  
**COORDINADOR**

\_\_\_\_\_  
**MARTHA LOPEZ**  
**MIEMBRO PRINCIPAL**

\_\_\_\_\_  
**ADRIANA ARAEZ**  
**SUPLENTE**

En Valencia a los \_\_\_\_\_ días del mes de JULIO del año 2015

## DEDICATORIA

- ✓ A mi Dios Padre por todas esas experiencias que me ha hecho vivir para convertirme en la persona que soy hoy en día.
- ✓ A mi padre José Ignacio Nieves, quien con su presencia oportuna y sus consejos ha sabido orientarme en mi formación como ser humano y profesional.
- ✓ A mi madre Tibaïre Rivas, quien con su amor y cariño incondicional ha marcado mi vida.
- ✓ A ustedes padres, porque siempre han creído en mí y me han apoyado en todos mis momentos difíciles. A ustedes y para ustedes va dedicado mi éxito.
- ✓ A mi abuela, quien desde siempre contemplo con orgullo todos mis logros y hoy desde el cielo hace posible que todos se cumplan.
- ✓ A mis hermanos, por todo su apoyo y colaboración, además de ser parte de mi vida.
- ✓ A mis sobrinitos, quienes son el sol y la esperanza de nuestra hermosa familia.
- ✓ A todos los profesores de nuestra Alma Mater que han formado parte de nuestra carrera y nos han impartido sus mejores conocimientos.
- ✓ Y finalmente a todos aquellos soñadores, quienes día a día luchan, trabajan y desean culminar esta importante etapa de nuestras vidas.

*Rafael M. Nieves R.*

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✓ A Dios por ser ese fiel compañero en el día a día de nuestras vidas.
- ✓ Dirijo un valioso agradecimiento a nuestro Tutor y Profesor Daniel Rumbo, por enriquecer nuestra investigación con sus destacados aportes y conocimientos, también por el tiempo que nos dedicó para el logro de los objetivos.
- ✓ A ese gran compañero y amigo, Alexis Carrizalez, quien con su apoyo y colaboración hizo pequeños pero importantes aportes para el desarrollo de la presente investigación.
- ✓ A todo el personal que conforma la Cooperativa Autopartes Nimar, por el excelente trabajo que realizan y por el aporte que han dado a nuestra investigación.
- ✓ A los profesores que formaron parte de mi camino y preparación dentro de la Universidad de Carabobo, por todo el aprendizaje que dejaron grabado en mí y por contribuir a la construcción de una mejor Venezuela.
- ✓ A todas aquellas personas que de una u otra manera han aportado su granito de arena para llevar a cabo con éxito la culminación de esta investigación.

Muchas Gracias...

## **DEDICATORIA**

Primeramente a Dios todopoderoso quien me dio la sabiduría y fortaleza para poder culminar mi carrera con éxito.

A mis padres Houda Najjar y Jose Saba quienes me apoyaron desde un principio y han sido parte fundamental para la realización de mis metas.

A mi hermoso esposo Luis Montenegro por su apoyo incondicional con mis estudios.

A mis hermanos por ser ejemplo de constancia y perseverancia.

A mis sobrinos ariett, stephania, anuar y valeska para que vean en mi un ejemplo a seguir pudiendo ser profesionales en un futuro.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, por haberme concedido esta oportunidad y poder superarme como profesional.

**Saba N. Sonia.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios quien me da fuerza día a día para realizar mis sueños y por siempre acompañarme en este camino tan difícil.

A mis padres Houda Najjar y Jose Saba por darme la vida e inculcarme los valores que poseo y por toda esa confianza que tienen en mí.

A mi amado esposo Luis Montenegro quien decidió caminar junto a mí en este recorrido tan largo dándome su apoyo incondicional en todos los aspectos.

A mis hermanos y cuñado Alexis Hornebo por el apoyo que siempre me han brindado.

A mis hermosos sobrinos ariett, stephania, anuar y valeska quienes son mi inspiración de superación.

A mi tutor Daniel Rumbo por guiarme y orientarme a lo largo del desarrollo de este trabajo de grado para su culminación con éxito.

**Saba N. Sonia.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO



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

**ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS  
DE AUTOPARTES.**

**Caso Investigación: Cooperativa Autopartes Nimar, R.L**

**Autores:** Nieves Rafael y Saba Sonia

**Tutor:** Rumbo Daniel

**Fecha:** Junio 2015

**RESUMEN**

La presente investigación, surgió como parte fundamental de un estudio para generar estrategias basadas en la gestión de calidad, con el propósito de mejorar la satisfacción de los clientes en empresas comercializadoras de autopartes. El caso de investigación fue la Cooperativa Autopartes Nimar, r.l. Esta investigación es de naturaleza descriptiva, ya que se obtendrá la información acerca de la situación actual de la empresa en cuanto a la satisfacción del cliente. El diseño del presente estudio es de campo no experimental y documental. Igualmente se enmarca dentro de la modalidad de un proyecto factible. Entre las técnicas de recolección de información utilizadas se tiene a la encuesta y la entrevista, cuyo instrumento utilizado fue un cuestionario y una entrevista estructurada, aplicado a una muestra de 66 clientes y a una muestra censal de 6 trabajadores respectivamente. Luego de recopilada la información, fue necesario realizar un análisis en base a estos para elaborar estrategias que permitan mejorar la satisfacción del cliente. Se concluye, una vez analizados los resultados, que en la organización no se consideran las necesidades y expectativas de los clientes, así mismo, el talento humano que integra la organización presenta desmotivación y bajo desempeño, mostrando falta de compromiso hacia la organización. Para ello, se recomienda capacitar por medio de talleres al talento humano de la empresa, y así mismo emplear medios para evaluar y controlar los niveles de satisfacción del cliente.

**Palabras Clave:** Estrategias, Atención al cliente, gestión de calidad.



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



**BASED STRATEGIES FOR MANAGING QUALITY CUSTOMER**  
**SATISFACTION IN AUTO PARTS TRADING COMPANIES.**  
**Case Research: Cooperative Autoparts Nimar, RL**

**Authors:** Rafael Nieves and Sonia Saba

**Tutor:** Rumbo Daniel

**Date:** June 2015

**SUMMARY**

This research emerged as a fundamental part of a study to develop strategies based on quality management in order to improve customer satisfaction in companies selling auto parts. The case was the Cooperative Research Autoparts Nimar, rl This research is descriptive, because information about the current situation of the company in terms of customer satisfaction will be obtained. The design of this study is not experimental and documentary field. Another is part of a feasible project modality. Among the techniques used are data collection has to survey and interview, the instrument used was a questionnaire and a structured interview, applied to a sample of 66 clients and a census sample of 6 workers respectively. After gathering the information, it was necessary to conduct an analysis based on these to develop strategies to improve customer satisfaction. The conclusion after analyzing the results, the organization does not consider the needs and expectations of customers, also, the human talent that integrates the organization presents motivation and low performance, showing a lack of commitment to the organization. To do this, we recommend training through workshops human talent of the company, and likewise employ means to assess and monitor levels of customer satisfaction

**Keywords:** Strategies, Customer service, quality management.

Periodo: 1S/2015

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública  
Campus Bárbula

**FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL**

Yo, DANIEL RUMBO; titular de la Cédula de Identidad 12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
NIEVES RIVAS RAFAEL MIGUEL	19365182	04124570477	RMNR00@GMAIL.COM	AC	CP
SABA NAJJAR SONIA	21019589	04121499014	SONIA_SN19@HOTMAIL.COM	AC	CP
				AC	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: DESARROLLO SOCIOECONOMICO Y ORGANIZACIONAL  
Línea: PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

Interrogante: ¿Cómo construir y aplicar indicadores de gestión en la toma de decisiones?

Firman:

\_\_\_\_\_  
Tutor:  
Nombre y Apellido: Daniel Rumbo  
C.I: 12.750.394  
Email: Daniel\_uc@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:  
Sonia Saba Najjar  
E-mail:  
Sonia\_sn19@hotmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido:  
Rafael Nieves  
E-mail:  
Rmnr00@gmail.com

\_\_\_\_\_  
Estudiante/Investigador  
Nombre y Apellido  
E-mail:

En Valencia, a los 08 días del mes de Diciembre del año 2014



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



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

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

**Profesor de Investigación Aplicada:** Gladys Maribel Guillen **Tutor:** Daniel Rumbo

**Título del Proyecto:** **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA AUTOPARTES NIMAR, R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

CAPITULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	20/11/2014	Corrección en el título del trabajo de grado.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	20/11/2014	Reformulación del planteamiento del problema, al igual que en el objetivo general y objetivos específicos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	25/11/2014	Mejoras en la redacción de la justificación y aporte a la línea de investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

·  
·



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

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

**Profesor de Investigación Aplicada:** Gladys Maribel Guillen. **Tutor:** Daniel Rumbo.

**Título del Proyecto:** **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA AUTOPARTES NIMAR, R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO II</b> <b>Marco Teórico</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	26/01/2015	Reordenar los antecedentes y agregarle más antecedentes.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	26/01/2015	Modificar la redacción de las citas textuales.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	28/01/2015	Mejorar y ampliar las bases teóricas en cuanto al planteamiento del problema y título del proyecto.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

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

**Profesor de Investigación Aplicada:** Gladys Maribel Guillen. **Tutor:** Daniel Rumbo.

**Título del Proyecto:** **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA AUTOPARTES NIMAR, R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

CAPITULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	19/02/2015	<b>Correcciones del cuadro Técnico Metodológico, en cuanto a la redacción.</b>	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	19/02/2015	<b>Modificar las variables, corregir los instrumentos y agregar los indicadores.</b>	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	19/02/2015	<b>Mejoras en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.</b>	Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest. Est./Invest. Est./Invest.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



**CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO**

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

**Profesor de Investigación Aplicada:** Gladys Maribel Guillen **Tutor:** Daniel Rumbo

**Título del Proyecto:** **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA AUTOPARTES NIMAR, R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Presentación y análisis de los resultados	1.-	11/05/2015	Correcciones de las preguntas del instrumento. Estructura y contenido.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	11/05/2015	Orientación en la presentación y entrega de las preguntas realizadas tanto de la entrevista como del cuestionario.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	11/05/2015	Mejora en los análisis de resultados del instrumento aplicado, recomendaciones de redacción e implicaciones.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



### CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

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

**Profesor de Investigación Aplicada:** Gladys Maribel Guillen. **Tutor:** Daniel Rumbo.

**Título del Proyecto:** **ESTRATEGIAS BASADAS EN LA GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE AUTOPARTES. CASO DE ESTUDIO: COOPERATIVA AUTOPARTES NIMAR, R.L. UBICADA EN EL MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.**

<b>CAPÍTULO v</b> <b>La propuesta</b>	<b>Sesión</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FIRMA</b>
Desarrollo de la investigación, elaboración de estrategias, conclusión y recomendaciones.	1.-	18/05/2015	Mejoras en la redacción de la elaboración de estrategias.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	18/05/2015	Orientación en la estructura y presentación tanto de la estrategias como del desarrollo de la investigación.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	18/05/2015	Correcciones en los análisis de las conclusiones y presentación de las recomendaciones dadas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-			Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

## INDICE GENERAL

Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Resumen	IX
Carta de Postulación Tutorial	XI
Control de etapas del trabajo de grado	XII
Índice de Cuadros.	XIX
Índice de Gráficos	XX
Introducción	XXI

### **CAPITULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema	24
Formulación del Problema	29
Objetivos de la Investigación	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos	30
Justificación e Importancia de la Investigación	30

### **CAPITULO II**

#### **MARCO TEORICO**

Antecedentes	34
Bases Teóricas	43
Definición de Términos	58

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLOGICO**

Tipo de Investigación	60
Método de la Investigación	62
Población y Muestra	63
Técnica e Instrumento de Recolección de Información	66
Validez del Instrumento	68
Confiabilidad del instrumento	68
Procesamiento y análisis de la información	69
Cuadro técnico metodológico	70

### **CAPITULO IV**

#### **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Presentación de los resultados	75
--------------------------------	----

### **CAPITULO V**

#### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA**

Desarrollo de la Investigación	96
--------------------------------	----

<b>CONCLUSIONES</b>	115
---------------------	-----

<b>RECOMENDACIONES</b>	118
------------------------	-----

<b>REFERENCIAS</b>	120
--------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	122
---------------	-----

## INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO	No Pág
Conceptos de Calidad	45
Evolución de la Gestión de Calidad	57
Población en estudio	64
Sistema de variables	71
Nivel de satisfacción en general	78
Satisfacción de la atención al cliente	79
Satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico	81
Percepción de las políticas de atención al cliente	82
Preferencia de los clientes	84
Motivo de preferencia	85
Consideración de las necesidades de los clientes	87
¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?	88
Calidad de las piezas adquiridas	90
Existencia de medios para hacer reclamos	91
Manejo de los reclamos con eficiencia	93
Necesidad de la aplicación de estrategias	94
Matriz DOFA del servicio de atención al cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar	103

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	No Pág
Nivel de satisfacción en general	78
Satisfacción de la atención al cliente	80
Satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico	81
Percepción de las políticas de atención al cliente	83
Preferencia de los clientes	84
Motivo de preferencia	86
Consideración de las necesidades de los clientes	87
¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?	
Calidad de las piezas adquiridas	89
Existencia de medios para hacer reclamos	90
Manejo de los reclamos con eficiencia	92
Necesidad de la aplicación de estrategias	95

## INTRODUCCIÓN

La dinámica económica del comercio en la actualidad, ha llevado a un desarrollo vertiginoso de los servicios de comercialización de autopartes en Venezuela. En este sentido, la organización que ocupa esta investigación es una Cooperativa que comercializa repuestos automotrices y que busca satisfacer la insaciable demanda actual de piezas, ofreciendo a su vez una óptima calidad de servicio a todos y cada uno de sus clientes.

En este sentido, la necesidad de ofrecer alta calidad en productos y servicios, reducir fallas o retrasos en la atención al cliente y mejorar la productividad de los trabajadores, han sido y serán siempre objetivos esenciales de las empresas enfocadas en crear ventajas competitivas en los mercados nacionales e internacionales, permitiendo así satisfacer la expectativa de calidad esperada por los clientes.

Así mismo, el talento humano que conforma la organización, debe velar por la existencia de un excelente clima laboral, el cual motive e inspire, generando productividad y eficiencia en las labores realizadas, con el propósito de direccionar a la organización en pro de la consecución de objetivos y metas establecidas.

Atendiendo a estas consideraciones, una organización debe ser capaz de identificar lo que ella representa hoy en día (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas); así como, sus metas y lo que desea ser a futuro

(su misión y visión); debe además, conocer que es realmente el producto y la calidad del servicio que el cliente espera recibir (calidad esperada), para así, diseñar finalmente las estrategias que le permitan lograr los objetivos planteados.

Desde esta perspectiva, para poder brindar un servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes, es importante la existencia de un sistema que permita controlar, administrar y asegurar la calidad. Una de las maneras de agregar valor a un producto es mediante la prestación de un buen servicio de atención y venta, así como un eficiente servicio postventa; el cual en caso de ser deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

Por lo tanto, después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua de los procesos que desarrolla.

Por esta razón, la presente investigación se desarrolla con la finalidad de proponer estrategias basadas en la gestión de calidad, las cuales a través de su aplicación, permitirán mejorar el servicio prestado y la atención al cliente en empresas comercializadoras de autopartes, como lo es el caso de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L; la cual actualmente es una empresa que comercializa piezas de autopartes en la región central del país, y se ha visto afectada por la pérdida de clientes, precios poco competitivos, mayores

exigencias de los clientes, reclamos constantes y disminución del margen de ventas.

Es por ello, que las estrategias propuestas, servirán de guía útil para mejorar la calidad de servicio que actualmente tiene la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L; a través de la capacitación del recurso humano, optimización y mejoramiento del servicio de atención al cliente, y aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.

De este modo, la investigación que se presenta a continuación estará estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: Consiste en el problema de la investigación, y en el se determinaran las razones por las cuales la empresa debe aplicar las estrategias propuestas, además, contendrán los objetivos: general y específicos que persigue la investigación, así como también se justificaran los motivos que llevan su ejecución.

Capítulo II: El marco Teórico, el cual contiene los antecedentes o estudios relacionados con el problema, las bases teóricas que sirven de fundamento para el desarrollo de la investigación, y finalmente el marco conceptual el cual es primordial para la comprensión del texto.

Capítulo III: Contiene todo lo relacionado al marco metodológico, como lo es la metodología empleada, el tipo de investigación y su diseño, así como

también lo referido a su desarrollo, como la población, muestra, instrumentos de recolección de datos, y por ultimo su validez y confiabilidad.

Capítulo IV: Análisis y presentación de resultados, se incluye la presentación de la información recabada en el campo de investigación, así como los análisis respectivos de la misma.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, cierra la investigación con los aspectos más relevantes encontrados durante la investigación, así como las recomendaciones que se originaron a partir del estudio.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA.**

#### **Planteamiento del Problema.**

Gestionar la calidad, es actualmente una estrategia de extrema importancia, debido a que el mundo vive en una constante atmósfera de competitividad. Al respecto las grandes corporaciones compiten en el mercado mundial ofreciendo productos de altos estándares de calidad y donde las cuotas de mercado son cada vez menores. Es por ello que, crean y aplican estrategias que les permiten funcionar ofreciendo productos y servicios de altísima calidad; esto les permite conservar y ampliar por medio de la lealtad de los clientes su cuota de mercado.

Es así como la gestión de la calidad en las organizaciones ofrece mejores condiciones de trabajo, efectividad en el proceso productivo y mayores niveles de satisfacción en los clientes. Es por ello, que se recomienda ampliamente introducir esta práctica en todas y cada una de las organizaciones actuales, de manera de mejorar su operatividad y su competitividad.

Siguiendo lo anterior, es necesario implementar la gestión de la calidad en las organizaciones actuales para el aporte de diversos beneficios en las compañías que ejecutan estas estrategias, debido a que una organización funcionando con altos estándares de calidad en todos sus departamentos y proyectos, permite una reducción de costos y un incremento de sus ingresos, gracias a la satisfacción y lealtad de los clientes.

Es por ello que Dúran (1992:5) define a la gestión de calidad como “el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente”. Dentro de ese marco, la alta gerencia de la organización toma previsiones de manera adelantada, planificando y elaborando una serie de estrategias o programas, que posteriormente ejecuta procurando que los resultados obtenidos sean parecidos o iguales a los deseados, basándose siempre en un alto estándar de calidad.

En este mismo orden de ideas, Duran (1992) establece lo siguiente:

Mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- Definir los objetivos de calidad, aunado para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que

evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.(p5)

Sobre la base de las ideas expuestas, es posible apreciar que Venezuela vive una época en la cual pareciera que gestionar de manera correcta la calidad y ofrecer una óptima satisfacción del cliente no es una prioridad. Sin embargo, se suele justificar la mala atención o pésima calidad de servicio, atribuyéndole la causa a la electricidad, el agua, el estado, a otras empresas o inclusive a la situación del país. Pero es importante hacer saber que sin clientes no hay empresas, ya que este cumple un papel de altísima importancia, por lo que el servicio debe siempre estar orientado hacia el disfrute y deleite de estos.

Asimismo, si se estudia la satisfacción de los clientes que acuden a empresas comercializadora de autopartes, exactamente en el municipio Valencia del estado Carabobo, al adquirir piezas para sus vehículos, es posible comprobar el desagrado que estos presentan. Por otra parte, entre las constantes quejas que muchos de los clientes atribuyen a la baja calidad de servicio; existen dificultades para adquirir la pieza requerida, deficiencias en la atención al cliente, bajo clima laboral en muchos establecimientos comercializadores de autopartes y el servicio de postventa es prácticamente inexistente.

Por otra parte el cliente tiende a ser el más afectado, ya que adquiere piezas de muy baja calidad, convencido por el vendedor que son de alta calidad solo con el propósito de venderlas sin importar su verdadera calidad

o durabilidad, las cueles al ser instaladas no suelen durar el tiempo calificado como vida útil óptima por el fabricante.

En este mismo orden de ideas, también se aprecia la baja calidad de servicio en algunas organizaciones que no solo afecta a los clientes externos, sino también a los clientes internos e inclusive al personal que integra a la organización en cuestión, debido a que esta desmotivación y falta de compromiso que presentan algunos empleados suele ocasionar fallas o atascos en el rendimiento óptimo de una organización u empresa. Asimismo la presencia de la no calidad y la improductividad en una organización puede traer como consecuencia fallas en la distribución eficiente de piezas necesarias en otros sectores y que sin estas se suele crear una sensación de escases en el mercado nacional.

Tal es el caso de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L., la cual es una organización fundada en el 2007 y con casi más de 7 años de experiencia en la comercialización de repuestos para vehículos en el Estado Carabobo. En la página web oficial de la empresa Autopartes Nimar R.L. (2011), es posible apreciar su filosofía organizacional, en la cual definen su misión: “Ofrecer productos de calidad y desempeño; manteniendo un mejoramiento continuo en nuestra gama de productos y servicio, siendo así una organización socialmente responsable y comprometida, creando soluciones rápidas, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. Al igual, en su página web oficial Autopartes Nimar R.L. (2011), también se proyecta su visión como “Ser líderes a nivel nacional en la comercialización de partes automotrices al mayor y detal, de manera eficaz y eficiente, orientada hacia el servicio comprometido con las necesidades del mercado y del país”.

En este sentido, la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L, cuenta con un personal capacitado en la venta y asesoría técnica de piezas de autopartes de distintas marcas, entre las cuales destaca la conocida marca “Chery” de origen chino. Así mismo, este personal se halla conformado por un gerente, un administrador, dos vendedores y un ayudante; los cuales se encargan diariamente en hacer funcionar a la organización, por medio de su esfuerzo y dedicación.

Sin embargo, en la actualidad la organización no cuenta con medios que le permitan medir y evaluar la calidad de la atención y el servicio prestado a los clientes, lo cual dificulta tener una percepción de la situación actual en cuanto a la calidad del servicio. A este respecto, se le añade el hecho de que en los últimos meses, se han venido presentando inconvenientes relacionados con la baja satisfacción de los clientes, los cuales se quejan por el deficiente servicio post-venta, el cual en algunas ocasiones pareciera ser inexistente. También se ha visto una reducción considerable en el volumen de ventas, dado que ha sido posible comprobar que los clientes emigran a otras organizaciones en búsqueda de un servicio de atención al cliente de mayor calidad.

Por otra parte se percibe el bajo rendimiento por parte de los trabajadores y un inadecuado clima de trabajo dentro de la organización, donde se ha manifestado gran improductividad, desmotivación y atascos en la fluidez de los procesos internos en la organización. Estos factores traen como consecuencia un ambiente de trabajo no grato para los empleados que allí laboran, al igual que la desmotivación de los mismos aumenta cada vez más llevando así la compañía a no alcanzar las metas propuestas.

Es por ello, que se plantea la necesidad de estudiar el entorno laboral que presentan este tipo de organizaciones con el propósito de diagnosticar que motivos pudiesen estar afectando la calidad del servicio prestado a los clientes, por parte de empresas comercializadoras de autopartes, específicamente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L., a fin de proponer lineamientos o estrategias basadas en la Gestión de la Calidad que permitan dar solución a estos problemas.

### **Formulación del Problema**

¿De qué manera la formulación de estrategias basadas en la gestión de la calidad podría optimizar la prestación y la satisfacción al cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L?

### **Sistematización del Problema**

¿Cuáles son las características actuales de la calidad del servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L?

¿Cuáles son las causas de los problemas actuales en la calidad del servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L?

¿Cómo se puede optimizar la calidad del servicio usando la Gestión de la Calidad en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L?

## **Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo General.**

- Proponer estrategias basadas en la gestión de la calidad que incrementen la productividad de los trabajadores para dar un mejor servicio en Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

### **Objetivos Específicos.**

- Describir la situación actual en cuanto al servicio y la satisfacción del cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.
- Indicar los aspectos relacionados a la calidad de servicio y clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.
- Hacer una matriz DOFA que permita diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio y a su vez el clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.
- Plantear estrategias basadas en la Gestión de la Calidad, que optimicen la prestación del servicio y la satisfacción al cliente ofrecido por Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

## **Justificación de la Investigación**

El trabajo en las organizaciones del siglo XXI, requiere de la atención en los detalles, en especial porque el nivel de competitividad cada vez es más exigente. No obstante, con el objeto de ofrecer una óptima calidad de servicio, es necesario crear ambientes de trabajo aptos cuyo diseño este basado en la excelencia; estos, son algunos de los lineamientos que se consiguen al trabajar con ese tipo de sistemas. De igual manera, al gestionar eficientemente la calidad dentro de la organización se obtienen resultados que repercuten en el crecimiento personal y profesional de sus empleados, clientes satisfechos y leales, y una organización sólida, productiva, motivada, comprometida y de reconocimiento.

En base a lo anteriormente expuesto, nace la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación, con el fin de dar solución a las debilidades existentes dentro de la organización. En este sentido, proponer estrategias basadas en la gestión de calidad, permitirá ir evaluando periódicamente la calidad en el servicio prestado dentro de la organización. Esto, aunado al hecho de que actualmente la organización no cuenta con ningún medio para evaluarlas.

En todo caso, la formulación de estrategias propuesta, servirá como aporte a la organización, ya que ello permitirá determinar la situación actual en cuanto a la percepción de los clientes, con respecto a la calidad del servicio que presta la organización, y también permitirá tomar medidas que

mejoren la calidad del servicio tanto interno como externo en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.I.

En este sentido, la gestión de la calidad aporta un diseño confiable y seguro para un alcance óptimo en cualquier compañía que lo requiera, podrá llevar a cabo con éxito todos los propósitos requeridos por la misma. Con una adecuada gestión de calidad en los servicios podrían alcanzar resultados eficaces que fortalezcan el desempeño interno y externo de la empresa.

Para los investigadores este trabajo, representa una oportunidad de formación única, pues integra el área de conocimiento científica – epistemológica, con un tema específico como es la gestión de la calidad y el manejo del clima organizacional desde el punto de vista estratégico en organizaciones comercializadoras de autopartes.

Institucionalmente, este estudio es una clara vinculación profesional de la Universidad con la realidad organizacional actual en el país, y pone en evidencia la pertinencia de la formación de los egresados, quienes están en capacidad de producir conocimientos acordes con las exigencias actuales y temas innovadores y complejos.

Así mismo, esta investigación servirá de apoyo o antecedente a otras futuras investigaciones las cuales busquen solventar fallas en organizaciones similares, haciendo uso de estrategias basadas en la gestión de calidad,

enfocadas en empresas comercializadoras de autopartes en el Municipio Valencia.

Finalmente, dicha investigación tendrá como aporte a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, conocimiento nutriente para futuras investigaciones, relacionadas con el desarrollo socioeconómico organizacional, y cuyo eje temático se encuentre enmarcado en la gestión de la calidad, la planificación estratégica y el manejo correcto del clima organizacional.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

En el presente trabajo de investigación, los antecedentes lo componen un conjunto de investigaciones realizadas sobre el tema y que sirven de soporte para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenidos en la investigación. Afirma Sabino, C. (2002: 47) que el marco teórico tiene como propósito: dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema.

Según indican Del Rosario y Peñaloza (2008: 26), en el marco teórico de un proyecto de trabajo de grado o tesis se exponen y analizan las teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se pretende realizar.

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

En este trabajo, los antecedentes están compuestos por un conjunto de investigaciones realizadas sobre el tema y que sirven de soporte para alcanzar, juzgar e interpretar los datos e información obtenidos en la investigación. En tal sentido, Tamayo (2003: 73) señala que "...en los antecedentes se trata de hacer una síntesis conceptual de las

investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación...”

Motivo por el cual, se describen a continuación los principales documentos tomados como antecedentes de la investigación para este trabajo, y de ellos se recoge los aspectos más importantes de cada uno y sus respectivos comentarios según sea el caso.

Contreras, S, Jiménez, M y Zambrano, P (2013). Presento un trabajo especial de grado, el cual llevo como título, **Calidad de Servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, Estado Carabobo**, para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo. El diseño del estudio se considera de campo no experimental y documental, en la modalidad de proyecto factible, y cuya técnica de recolección de información fue una entrevista y una encuesta tipo cuestionario. La muestra estuvo conformada por veinticinco trabajadores. El origen de la investigación, nace en la necesidad de medir la calidad de los servicios que presta el departamento de recursos humanos de la organización para la satisfacción de los clientes internos.

Como propuesta más significativa se tiene la estimulación del desarrollo del talento humano dentro de la empresa, que permita el crecimiento y futuro del trabajador dentro de la organización, lo que implica realizar planes de carrera para el personal tanto a nivel operativo, técnico y supervisorio acorde a sus cualidades y metas dentro de la empresa.

Dicha investigación tiene como aporte, recalcar la importancia de evaluar y capacitar al talento humano, con el propósito de afianzar su compromiso y lealtad hacia la organización, y así mismo, aumentar su desempeño laboral, obteniéndose de ello, mejoras en la calidad del servicio prestado y mayor satisfacción de los clientes, quienes como ya se sabe, son los consumidores finales del servicio.

Amundaray, M. y Molina, F. (2012). **Propuesta para la determinación de la calidad del servicio al cliente en un centro ferretero**, para optar al título de Especialista en Gerencia de Sistemas de Calidad y Control Estadístico de Procesos en la Universidad Central de Venezuela. El trabajo consistió en una investigación descriptiva de campo, cuya técnica de recolección de información fue una entrevista y cuestionario. La muestra estuvo conformada por cuarenta y tres clientes.

La propuesta se halla enmarcada en el diseño de un formulario que permita el registro y clasificación física de quejas proveniente de los clientes, el cual será utilizado por el personal de atención al cliente responsable de recibir y registrar todas las quejas provenientes de los distintos medios de contacto o redes sociales.

Como referencia con la investigación actual, se tiene la importancia de la satisfacción de los clientes y la metodología para medir la satisfacción de los clientes dentro de las organizaciones actuales, así mismo el diseño de un instrumento que permita el registro y verificación de quejas y observaciones

de clientes, con la intención de corregir fallas que pudiesen existir y lograr así incrementar la satisfacción de los clientes.

Droguett, F. (2012). **Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes.**, para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Esta investigación fue realizada por medio de una investigación de campo, para la cual se usaron bases de datos de encuestas de satisfacción de clientes reales de la industria y estudios de satisfacción realizados a las principales marcas del mercado por la empresa IPSOS. La muestra estuvo conformada por 1460 clientes, los cuales asistieron a talleres y distribuidores autorizados de autopartes. La investigación, estuvo fundamentada en el constante aumento de exigencia y expectativas del servicio por parte de los clientes, quienes ya no solo deciden adquirir vehículos de una marca en específica, sino que también priorizan la calidad del servicio de talleres y distribuidores autorizados de autopartes que acompañe la marca, así mismo valoran la atención y el servicio prestado por los asesores de ventas.

La propuesta principal se basa en dar información acerca de la importancia que tiene la prestación de una óptima calidad de servicio tanto en el proceso de venta como en el proceso de postventa, sea cual sea la marca que se comercialice.

A pesar de tratarse de una investigación basada en un ramo distinto al de comercialización de autopartes, realiza aportes significativos a la misma, debido a que se fundamenta principalmente en la evaluación del servicio de atención al cliente prestado, y la valoración de elementos tales como la optimización del servicio y la prestación de servicios de calidad, basados en la satisfacción del cliente.

Estrada, E. y Peñalver, L. (2011). **Diseño de indicadores de gestión para la medición de satisfacción del cliente en los centros de servicio de atención al cliente de movistar en la región centro**, para optar al título de Licenciado en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo. Esta investigación estuvo enmarcada dentro de los lineamientos de proyecto factible, fundamentada en la investigación de campo no experimental de índole transaccional descriptivo, cuya técnica de recolección de información fue un cuestionario tipo cerrado. La muestra estuvo dividida en dos; la primera conformada por diecinueve trabajadores y la segunda conformada por treinta clientes.

La propuesta se basa en un modelo de indicadores de gestión, haciendo uso del cuadro de mando integral, propuesto por Norton y Kaplan, el cual permitiría medir la satisfacción de los clientes que frecuentan los centros de servicio de atención al cliente movistar en la región centro. Ya que en ella se comprueba que la organización no hace uso de mecanismos que le permitan hacer una medición exacta de la calidad de servicio que presta, así como también determinar el nivel de satisfacción de los clientes suscritos y que frecuentan los centros de servicio movistar.

A pesar de tratarse de una investigación basada en un ramo distinto al de comercialización de autopartes, realiza aportes significativos a la misma, debido a que se enfoca en ofrecer estrategias o lineamientos por medio de indicadores de gestión, las cuales permitan medir el nivel de satisfacción del cliente y la calidad de servicio ofrecido en empresas de servicios.

Aristigueta, M. y López, G. (2011). **Propuesta de un sistema de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos en la empresa bienes raíces y condominios principal, C.A., a través de la norma ISO 9001:2000**, para optar al título de licenciados en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo. La investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, del tipo de campo a nivel descriptivo apoyada en una revisión de literatura, en la cual se usó la observación y la encuesta como técnicas de recolección de datos y la muestra estuvo conformada por ocho individuos, los cuales son miembros de la organización.

Dicha propuesta se basa en disponer de un sistema de gestión de calidad que los conlleve al mejoramiento de los procesos, para lo cual, se definieron los recursos existentes para la puesta en marcha del mismo buscando mejorar los procesos por lo que se concluyó la renovación de los equipos computarizados y la adquisición de tecnología informática para la automatización de los procesos.

Dicha investigación arroja diversos aportes a la misma ya que busca la gestión de calidad para mejoras en sus procesos en la empresa, así como la

calidad de servicio determinando las necesidades y requerimientos que sean requeridos para la puesta en marcha de dichos procesos.

Guerra, A. (2011). Tuvo la oportunidad también de presentar un trabajo especial de grado, cuyo título es **La Gestión del Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad en la Empresa Venequip Machine Shop, C.A. de Barquisimeto, Estado Lara**, para optar por la mención de Especialista en Gerencia Empresarial, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. El estudio se realizó bajo el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, sustentado en un diseño descriptivo de campo, no experimental, transaccional, cuya técnica de recolección de datos fue una encuesta en modalidad de cuestionario con escala de Likert. La población estuvo conformada por cuarenta y dos trabajadores. La problemática planteada establece que la empresa posee la certificación ISO 9001:2008, la cual fue otorgada por Fondonorma en el año 2008. A pesar de ello se plantea la necesidad de realizar un nuevo análisis a los planes y procesos de gestión de calidad aplicados en la organización con la finalidad de poder mejorar las posibles debilidades existentes y definir algunos lineamientos estratégicos que permitan la mejora continua del sistema.

Como propuesta se observa continuar con la certificación ISO 9001:2008 y optar por nuevas certificaciones en pro de la mejora continua dentro de la organización. Igualmente se propone involucrar a todos los niveles de la organización en el diseño de estrategias y planes, que integre a la gerencia junto al personal de la organización, con la finalidad de generar sinergia, motivación, compromiso y el fiel cumplimiento de los objetivos planteados.

Con respecto a la relación que guarda con la presente investigación, se tiene el hecho de la importancia de la gestión de calidad en las organizaciones actuales, la cual permite un mayor aprovechamiento de los recursos organizacionales, tales como el talento humano, los recursos financieros, tecnológicos, etc; y esto a su vez permite obtener un mayor nivel de lealtad y satisfacción de los clientes.

Lozano, N (2011). Presento un trabajo especial de grado, el cual llevo como título, **Estudio de estrategias de gestión organizacional dirigidas al mejoramiento del servicio al cliente en concesionarios de vehículos**, para optar al título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. El estudio se considera descriptivo de campo, en la modalidad de proyecto factible, y cuya técnica de recolección de información fue una encuesta tipo cuestionario. La muestra estuvo conformada por noventa y un individuos. La problemática nace en la existencia de reclamos en cuanto a la atención recibida, retrasos en el cumplimiento de las garantías y desmejoras en la calidad del servicio.

Como propuesta se tiene; la inclusión en los procesos de mejora continua, mecanismos que permitan recabar de manera oportuna las opiniones y percepciones de los clientes, de modo tal que obtenga de primera mano la información necesaria para definir de manera asertiva las estrategias a seguir, igualmente se propone adoptar un modelo de gestión estratégica, que contribuya a clarificar la misión, visión y la estrategia de la empresa.

Dicha investigación aporta conocimientos sobre la importancia de ofrecer un servicio de calidad, que permita a la organización posicionarse por encima de la competencia. Igualmente, se recalca la necesidad de capacitar al talento humano, ofreciéndoles un correcto clima organizacional y garantizándoles la retroalimentación constante de información proveniente de clientes reincidentes, lo cual permita adaptarse a los constantes cambios de exigencias y expectativas de los clientes.

### **Bases Teóricas.**

Las bases teóricas representan al marco conceptual del problema planteado, es por ello que toda investigación deberá ser sustentada por la teoría y el método de trabajo utilizado. A continuación se incluirá una serie de conceptos y aspectos teóricos de importancia para la misma.

### **Calidad**

Ha sido difícil llegar a un consenso que permita una única definición de calidad; ésta ha desencadenado una serie de conceptos los cuales varían según cada autor. Al explorar las diferentes definiciones que proponen algunos autores, es posible determinar que todas tienen un alto peso conceptual y que ninguna tiene más valor que otras.

Según Ivancevich (1997:12) "La calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad

para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”. Es de relativa importancia destacar que en la definición anterior, se establece que la calidad debe adaptarse a los requisitos establecidos, de manera de satisfacer necesidades de los usuarios ya sea por medio de un producto o servicio.

A continuación se muestra el *Cuadro N° 1*, el cual muestra un trabajo de recopilación de los diferentes conceptos más importantes de calidad, clasificados según los diferentes enfoques de sus autores.

## Cuadro Nº 1

### Conceptos de Calidad

<b>Autores</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Acento Diferencial</b>	<b>Desarrollo</b>
Platón	Excelencia	Calidad absoluta (Producto)	Excelencia como superioridad absoluta «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño
Shewhart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming, Taguchi	Estadístico: perdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter & Gamble)	Calidad Total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

**Fuente:** Camisón, Cruz y González. (2006)

## **Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente**

Como referencia con la investigación actual, se hace necesario definir la calidad como instrumento de satisfacción de las expectativas de los clientes. Es por ello que Camisón, Cruz y González. (2006), aseguran lo siguiente:

Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Demming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa deberá centrar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto o servicio. (p 169)

No obstante la satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- Se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. Cada consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus necesidades. Es por ello que la calidad de un producto o servicio, estaría entonces relacionada positivamente con su grado de aproximación a las preferencias ideales de atributos del consumidor.

- La percepción de calidad en la mente del cliente se forja en las impresiones recibidas que puede reflejar aquella, como las producidas por las experiencias personales previas del mismo comprador (sea con el mismo producto o con productos competidores), las imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca o las recomendaciones de otras personas.

## **Dimensiones de la Calidad**

Con el propósito de comprender mejor las dimensiones de la calidad, David A Garvin, citado por Ivancevich Jhon (1997:12) planteo una estructura conceptual de la calidad, en la cual hace referencia que la calidad de un servicio o producto se compone de ocho dimensiones.

A continuación se detallan, las ocho dimensiones de la calidad según Garvin:

1. Rendimiento: Características operativas primaria de un producto o servicio.
2. Características: Extras o complementos del producto o servicio.
3. Confiabilidad: La probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o de avería durante un periodo de tiempo específico.
4. Conformidad: el grado en que el diseño de un producto y sus características operativas cumplen las normas establecidas.

5. Durabilidad: Medida del tiempo de vida de un producto.
6. Utilidad: Rapidez y facilidad de reparación.
7. Estética: El aspecto, el tacto, gusto y olor de un producto.
8. Calidad Percibida: La calidad tal como la percibe un consumidor, un cliente o estudiante.

## **Servicios**

Existen diferentes definiciones de Servicio las cuales varían según su aplicación. Camisón, Cruz y González. (2006: 894) señalan que “los servicios constituyen actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores”.

Así mismo, Kotler citado por Camisón, Cruz y González (2006: 894) establece que “un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos”.

Cabe destacar que en todos los conceptos existe una característica esencial en común, la cual es la intangibilidad. Por lo tanto el servicio es entendido como un bien económico en el cual predominan elementos intangibles.

Entre las características del servicio que detallan Camisón, Cruz y González, tenemos:

1. Intangible: Como bien se dijo anteriormente, es la característica en común que tienen todos los servicios, y la cual supone el mayor riesgo percibido por los consumidores.
2. Heterogéneo: Esta característica hace referencia a la alta variabilidad que presentan los servicios constantemente.
3. Perecedero: Los servicios deben consumirse en el instante en que son producidos ya que no son inventariables.
4. Inseparabilidad: Esta característica indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente.

### **Calidad de Servicio**

Al hablar de calidad de servicio, se combinan los dos conceptos anteriores; por lo cual una definición global del mismo podría ser la establecida por Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por Camisón, Cruz y González (2006: 896). “Calidad de servicio es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”.

Otra definición desde el punto de vista del cliente, podría ser la planteada los mismos autores, la cual se establece “como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.

Parasuraman, Zeithaml y Berry citados por Camisón, Cruz y González (2006: 901), enumeran una serie de criterios con los cuales los clientes juzgan la calidad de un servicio, estos son:

1. Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y la modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
2. Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
3. Capacidad de respuesta, que determina disponibilidad para atender a los clientes con rapidez.
4. Profesionalidad, que alude a la posesión por las personas de las actitudes y aptitudes necesarias para la correcta prestación del servicio.
5. Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con el que el cliente es tratado por el personal de contacto.
6. Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio.
7. Seguridad, como inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad, representativa de la facilidad en el contacto.
9. Comunicación, como indicador de la habilidad para escuchar al cliente, mantenerlo informado y utilizar un mismo lenguaje.

10. Comprensión del cliente, para denominar el esfuerzo en conocer al cliente y sus necesidades.

### **Características de los servicios**

Albrecht, J. (1988:36), las caracteriza de la siguiente manera:

1. Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
2. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
3. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
4. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

## **El cliente**

La definición del cliente es muy bien realizada por Harrington, J y Leonardo C. (1998); quien plantea que los clientes son:

Las personas más importantes del negocio, no son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento. Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo es satisfacerla. Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos. Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar. Los clientes de las empresas de servicios se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la diferencia y la falta de atención de sus empleados. (p 06)

## **Características de la atención al cliente**

Desatrck, R. (1990: 99), opina que las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

1. La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
2. El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.

3. El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
4. Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
5. Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
6. La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
7. La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

## **Gestión de Calidad**

La gestión de calidad presenta diferentes conceptos según diferentes autores, cada uno según su propia filosofía, Stahl y Grigsby citado por Camisón, Cruz y González (2006:52). Consideran a la gestión de calidad total “como una opción estratégica que enseña a los directivos como actuar en un cierto negocio, con el propósito de lograr ventajas competitivas mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes”.

Igualmente, Tummala y Tang citados por Camisón, Cruz y González (2006) definen a la gestión de calidad total como:

Un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad, con los esfuerzos para la mejora de la calidad, que tienen como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a lo largo de la organización, en mejorar continuamente los productos que permiten la satisfacción del cliente. (pp. 52-53)

En resumen, muchos de estos autores consideran a la gestión de calidad total como una opción estratégica que permite lograr simultáneamente ventajas competitivas en costes y en diferenciación, a través de intervenciones dirigidas a la orientación al cliente y a la cohesión de todos los recursos de la empresa.

### **El nuevo enfoque de la calidad en la gestión**

Este enfoque presenta diversas características según Miguel U. Duran: (1992:04). Puntualizó que son tres las características que sustentan y facilitan la buena marcha de una organización: plazo, coste y calidad. “El nuevo enfoque de la calidad pretende afianzar más la situación de estabilidad, potenciando un apoyo que habitualmente carecía de compromisos serios y pragmáticos: la calidad”.

### **Fundamentos de la gestión de calidad**

Miguel U. Duran (1992:05-06), enumera una serie de fundamentos de esta nueva concepción de calidad y son los siguientes:

1. Su objetivo es el mismo de la empresa: ser competitivos y mejorar continuamente.

2. Pretende ayudar a satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Los recursos humanos son su elemento más importante.
4. Es preciso el trabajo en equipo para conseguirla.
5. La comunicación, la información y la participación a todos los niveles son elementos imprescindibles.
6. Se busca la disminución de costes mediante la prevención de anomalías.
7. Implica fijar objetivos de mejora permanente y la realización de un seguimiento periódico de resultados.
8. Forma parte de la gestión de la empresa, de cuya política de actuación constituye un objetivo estratégico fundamental.

### **Evolución de la gestión de calidad**

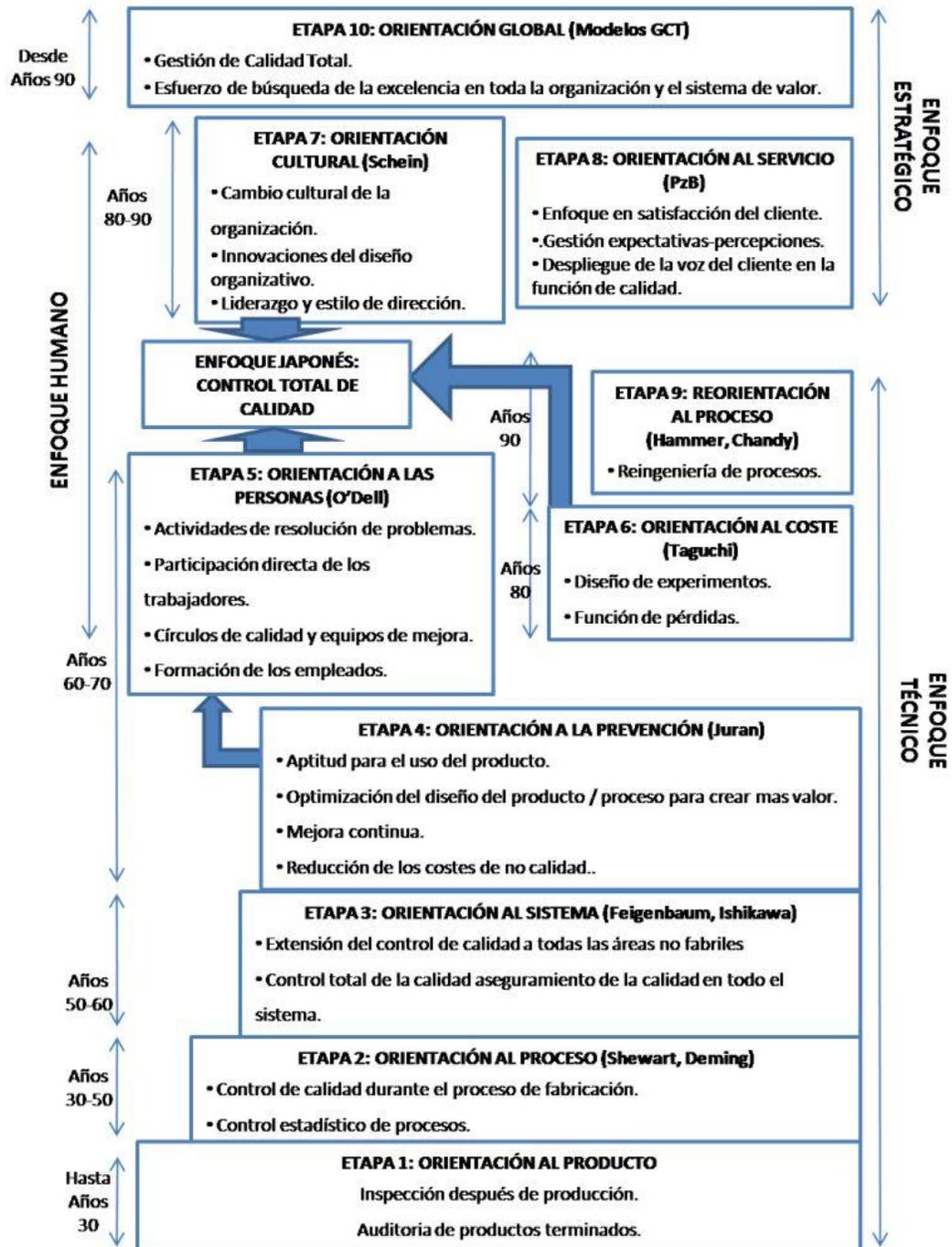
Al igual que los sistemas de dirección han ido evolucionando con los cambios del entorno y de los problemas organizativos, la investigación y la práctica en calidad han ido progresando para superar la progresiva insatisfacción con anteriores enfoques gerenciales originada por la transformación de la naturaleza de los retos directivos. Una revisión de la historia del movimiento por la calidad permite identificar 10 aproximaciones distintas. Estas etapas pueden leerse también como los diferentes peldaños que debe subir toda empresa comprometida en la búsqueda de la mejora de la calidad.

Al examinar el *Cuadro Nº 2*, es posible apreciar las 10 generaciones de la Gestión de la Calidad se pueden agrupar en tres enfoques diferentes. Podemos denominar a estas tres aproximaciones como el enfoque técnico, el enfoque humano y el enfoque estratégico de la Gestión de la Calidad. Es importante observar que la secuencia evolutiva representada, está guiada

por la tendencia hacia el desarrollo de visiones más proactivas, estratégicas y globales.

Según se observa subiendo por el gráfico, el énfasis en la visión de la Gestión de la Calidad se hace más proactivo, enfocándose hacia la prevención y la planificación, frente a la perspectiva reactiva ligada a la detección y corrección de errores; más estratégico, por preocuparse por la creación de valor y no por aspectos tácticos de las operaciones; y más global, por comprender no ya el sistema empresa sino todo el sistema de valor.

**Cuadro N° 2**  
**Evolución de la Gestión de Calidad**



Fuentes: Camisón, Cruz y González. (2006)

## **Ventajas de implantar el modelo de gestión de calidad**

Por otra parte este mismo autor Miguel U. Duran (1992:10-11), considera que los puntos fuertes de lo que se llama gestión de calidad son:

1. Ayuda a mejorar continuamente la productividad y la competitividad.
2. Su fundamento es hacer las cosas bien a la primera.
3. Consiste en dar al cliente lo que desea.
4. Está basada en el sentido común.
5. No supone hacer más que lo necesarios.
6. Todos los niveles de la empresa están involucrados.
7. Asegura el espíritu de equipo.
8. Su aplicación es altamente motivante.

## **El mejoramiento continuo**

Para Gutiérrez, M. (1999:101) por mejoramiento continuo se entiende: “la política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. Esta política se hace posible, partiendo de estándares establecidos, y alcanzar niveles cada vez más elevados de calidad”.

## **Cultura Organizacional**

Es importante saber que cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender ésta cultura. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las preposiciones, aspiraciones y

asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

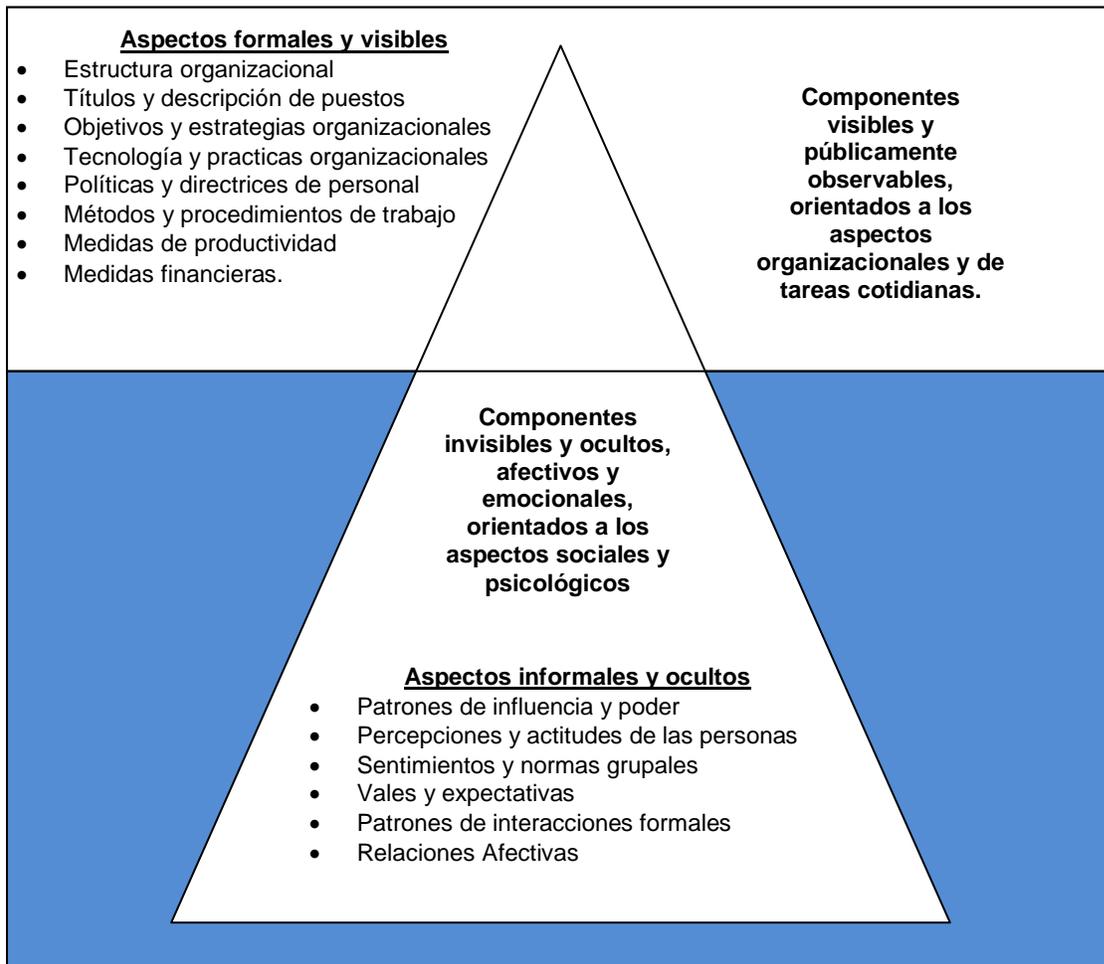
Chiavenato (2011:72) asegura que “La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”.

De igual manera, Chiavenato (2011:72) la define como: “Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”

El autor también considera que la cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. No es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias.

En el *Cuadro N° 3* se muestra la cultura organizacional, representada por el autor como un iceberg, donde en la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. En la mayoría de los casos, son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como la infraestructura, la decoración, el espacio, las oficinas, equipos, procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos, descripciones de los puestos, políticas de la organización, entre otros. Mientras que en la parte sumergida, están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es mucho más complicada. En esta sección se esconden las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

**Cuadro N° 3**  
**El iceberg de la cultura organizacional**



**Fuente:** Nieves y Saba (2015) Elaboración propia a partir de Chiavenato

2011

### **Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprende a trabajar en base a su entorno. Chiavenato (2011:73) establece seis características principales de la cultura organizacional, las cuales son:

1. *Regularidad en los comportamientos observados*: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima Organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, entre otros.

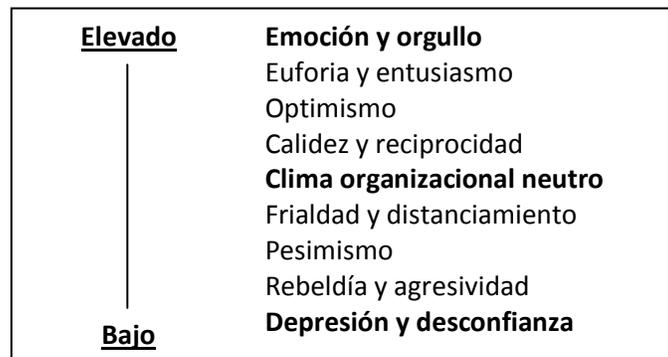
### **Clima Organizacional**

Chiavenato (2011:50) considera: “El termino clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes”.

Tal y como considera el autor, el ambiente que existe entre los miembros de una organización se le denomina clima organizacional y se

halla estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, pudiendo llegar en algunos casos a estados de agresividad, tumulto e inconformidad. En este sentido se muestra el *Cuadro N° 4*, el cual representa los posibles niveles que pudiera tener el clima organizacional.

**Cuadro N° 4**  
**Niveles del clima organizacional.**



**Fuente:** Nieves y Saba (2015) Elaboración propia a partir de Chiavenato  
2011

### **Gestión Estratégica Organizacional**

Según Ivancevich y otros, citado por Atencio y Sánchez (2009:16), el termino gestión puede concebirse como: “proceso que comprende determinadas actividades laborales que quienes dirigen o supervisan, deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Como disciplina implica un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio”.

Mientras que, para Betancourt (2006:24), afirma que la gestión estratégica: “está basada en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos”.

Con referencia a lo anterior, el autor define mejor los conceptos de estrategias mencionados en el párrafo anterior, a saber:

- *Estrategias adaptativas:* Sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad.
- *Estrategias anticipativas:* Sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que impongamos nosotros.

En ese mismo orden de ideas, Barrer (1995) citado por Betancourt (2006:29), existen tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial, para quienes deseen ser competitivos, estos son:

- Excelencia
- Innovación
- Anticipación

Según se ha citado, estos tres elementos deben estar presentes si se quiere llevar cabo una gestión estratégica, deben ser comprendidos, aceptados y practicados cotidianamente por todos los miembros de la organización, dado que, son las personas quienes hacen posible que la organización exista y marche en concordancia con los objetivos planteados.

Sobre la base de la consideración anterior, es necesario que quienes dirigen los procesos internos identifiquen los cambios en el entorno antes que ocurran, diseñen las estrategias adecuadas, modifiquen las estructuras y procesos que hagan viables dichas estrategias, así, la organización tendrá un comportamiento dinámico de mejoramiento continuo y por consiguiente podrá alcanzar altos niveles de excelencia.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, Betancourt (2006:107), afirma que: “La base de la Gestión Estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica”.

## **Definición de Términos.**

**Clientes:** Son los elementos más importantes de un proceso, ya que constituyen la razón de ser de un servicio y de su respectivo proceso.

**Clima Organizacional:** Es ambiente que existe entre los miembros de una organización y se halla ligado a la motivación de las personas.

**Comportamiento:** Conducta, forma de proceder y actuar o reaccionar ante el entorno externo.

**Cultura de Servicio:** Valores, normas y creencias de la organización orientados al servicio.

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**Expectativas:** Impacto subjetivo de cada cliente al recibir un servicio.

**Motivación:** Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.

**Nivel de Satisfacción:** Es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

**Organización:** Tiene tres significados distintos. Entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada deliberadamente y orientada a lograr un objetivo. El segundo se refiere a la función administrativa, fase que viene después de la planeación y que define y agrupa las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y las asigna a los puestos y personas correspondientes. El tercero se refiere a la estructura organizativa, es decir, al conjunto de organiza y personas que constituyen el aparato administrativo de la organización. Es lo mismo que formato o diseño organizacional.

**Producto:** Bien tangible, resultado de un proceso.

**Satisfacción:** Acción de satisfacer una necesidad, un deseo, etc.

**Servicio Percibido:** Es el resultante del contacto entre el cliente y el proveedor del servicio.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO.**

Este capítulo tiene como finalidad presentar los aspectos operacionales para llevar a cabo la investigación, tomando como punto de partida los objetivos de las mismas aplicando métodos y técnicas con la finalidad de obtener respuesta y nuevos conocimientos de la materia.

#### **Tipo de Investigación.**

Esta investigación se ubica dentro de un tipo de investigación de campo, la investigación de campo según Arias, F. (2006; 31) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. Los datos necesarios para llevar a cabo el desarrollo la investigación, se obtendrá directamente del sitio donde se realiza la investigación, Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

La investigación se realiza en una empresa, para así examinar la situación actual que se observa, con el fin de proponer estrategias adecuadas para lograr el mejoramiento de la competitividad. Al respecto, Barrios (2003), la define como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar las causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos en el desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido, se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p14)

Por consiguiente, la investigación de campo se fundamenta en seleccionar datos y situaciones directamente de la realidad, los cuales se utilizan para discriminarlos e interpretarlos con el fin de obtener los resultados confiables.

De lo señalado, se deduce que este tipo de investigación le permite al investigador vincularse directamente con el problema, conociendo la realidad existente, en este caso conocer la situación actual de la empresa, con respecto al servicio al cliente, pudiendo el investigador mantener relación estrecha con el fenómeno o problema objeto de estudio, directamente en el sitio donde se produce, recolectando la información sin que sea necesario manipular los datos.

La investigación no experimental de acuerdo a Bravo (1997:26), “Es aquella que se presenta mediante la no manipulación de variables en condiciones naturales, con el fin de describir una situación o acontecimiento particular”

Con base en el tipo de investigación, es de resaltar que está enmarcada en los lineamientos de un proyecto factible, debido a que se dirige a proponer lineamientos o estrategias basadas en la gestión de calidad para la satisfacción de los clientes, a los gerentes y directivos de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

Con respecto a este tipo de investigación, Arias (2006; 134) define el proyecto factible como una “propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”.

### **Método de la Investigación.**

El enfoque del presente estudio se enmarcó dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004:203), busca hallar con “claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”. Es por ello, que el mismo autor considera que la investigación cuantitativa es un método de investigación cuyo objetivo es el estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente.

## **Población y Muestra.**

Población.

Para Balestrini (2006), la población está definida como: “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendamos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p. 137).

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande se puede considerar ésta como una población infinita, mientras que una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos. Según Arias, F. (2006; 82), define la población finita como: “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades”.

El presente estudio se halla conformado por una población finita. Para este caso se considera necesario dividir la población en dos grupos. La “Población A” estará conformada por los trabajadores de la Cooperativa Autopartes Nimar, los cuales totalizan en 5 personas. El segundo grupo estará conformado por el número de clientes registrados de la empresa, el cual es de un total de 2.405 clientes, esta será considerada la “Población B”.

A continuación se detalla por medio del siguiente cuadro, los dos segmentos de población a estudiar.

**Cuadro N° 5.**

**Población en estudio.**

	<b>Trabajadores</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Población A</b>	Vendedor	3
	Director General	1
	Director Administrativo	1
<b>Población B</b>	Clientes	2.405

Fuente: Nieves y Saba (2015)

Muestra.

Según Ortiz y García (2008), la muestra es el “subconjunto de la población que refleja las características esenciales de la población de la cual se obtienen ciertos datos” (p. 167).

La muestra es una representación significativa de las características de una población donde se estudia un conjunto poblacional mucho menor que la población global. Para Arias, F. (2006:83) establece que: “Una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características

similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido”.

En el caso de la “Población A” se tiene que la muestra es censal, ya que el instrumento será aplicado a todos los individuos que conforman la población, sin dejar por fuera a ninguno de estos. López (1998; 123), opina que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”.

Para obtener la muestra de la “Población B” se aplicara la fórmula estadística para población finita y para ello se utilizaron las siguientes especificaciones:

- Error máximo muestreo ( $e$ ) = 10,00% (considerado por el investigador)
- Tamaño de la Población ( $N$ ) = 2.405 (Clientes de Cooperativa Autopartes Nimar, R.L).
- Proporción de aciertos ( $p$ ) = 0,5 (Probabilidad favorable de que el evento se cumpla).
- Proporción de Fracasos ( $q$ ) = 0,5 (Probabilidad desfavorable de que el evento se cumpla).
- Nivel de Confianza ( $z$ ) 90% = 1,645 (considerado por el investigador a juicio y sacado por la tabla de distribución normal).

Fórmula para determinar la muestra en poblaciones finitas.

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

Una vez aplicadas las expresiones matemáticas anteriores resultaron los siguientes tamaños muestrales:

- Número de clientes (N) = 66.
- Número de trabajadores (N) = 5

Con respecto al método de muestreo, es decir la forma de seleccionar la muestra, se empleó el muestreo aleatorio simple, eligiendo al azar entre los clientes. Ahora bien, en el caso de los empleados se tomó una muestra de tipo intencional, como lo define Arias (2006:85) “ya que los elementos son escogidos con base en criterios preestablecidos por el investigador”.

### **Técnica e Instrumento de Recolección de Información**

Es importante tener en cuenta que elegir de manera correcta la técnica de recolección de datos o información, redundara en la elaboración de un buen instrumento el cual permita que la información obtenida sea de calidad. Es por ello que Arias (2006; 79), señala que: “las técnicas de recolección de datos son estrategias que permiten al investigador llevar a

cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las condiciones existentes”.

En el caso de la investigación actual, se hará necesario el uso de dos instrumentos de recolección de datos, los cuales serían una entrevista estructurada y encuesta en modalidad de cuestionario.

Por su parte, al hablar del instrumento de recolección de datos, utilizado para los clientes, se tiene la entrevista, la cual Arias (2006), considera:

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida (p73).

También es necesario definir la encuesta, la cual según Arias (2006; 72), es “...una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular”. Debido a que se realizara la aplicación de la encuesta en modalidad de cuestionario, es necesario definir el cuestionario, el cual según Arias (2006), establece:

Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado

por el encuestado, sin intervención del encuestador (p74).

### **Validez de los Instrumentos**

La validación de los instrumentos de recolección de datos, es de vital importancia para su correcta elaboración, corrección y aplicación, con la finalidad de obtener datos precisos, completos, confiables, oportunos y verificables. Arias (2006; 79), establece “que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o medir”. Para la validación se consultó a un profesional del área del conocimiento, metodológico y estadístico, con el fin de analizar el instrumento y realizar los comentarios que se consideren pertinentes.

### **Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad de un instrumento, según Hernández, Fernández y Baptista (1998), se refiere a la consistencia que pueden presentar los instrumentos; esta se determinó por el grado de consistencia que presentan los resultados del cuestionario.

Partiendo de que la confiabilidad es la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer; es decir, la exactitud de la medición, así como la consistencia o estabilidad de la medición en diferentes momentos.

## **Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez recolectada la información referente al objeto de estudio planteado a través de los instrumentos anteriormente señalados, es necesario definir claramente las técnicas utilizadas en el procesamiento y análisis de la información obtenida, de manera que permita la concreción de los resultados óptimos para la estructuración exitosa de estrategias basadas en la gestión de calidad para la satisfacción del cliente a gerentes y supervisores de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

A tal efecto, Balestrini (2001) considera:

El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p 169).

En este sentido, será necesario realizar un análisis cuantitativo, el cual, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1998; 450), el análisis cuantitativo consiste en: “registrar sistemáticamente comportamientos o conductas a los cuales, generalmente, se les codifica con números para darle tratamiento estadístico”. Es por ello, que el análisis cuantitativo será aplicado a los instrumentos de recolección de datos. Posteriormente, estos resultados serán tabulados en gráficas y tablas, para luego emitir las conclusiones del estudio realizado.

## **Cuadro Técnico Metodológico**

La operacionalización de las variables aplicada en la investigación desarrollada se presenta a través del cuadro técnico metodológico, que enfoca la operacionalización. Al respecto, para Balestrini (2001), la operacionalización de una variable implica:

Seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable en estudio. Supone la definición operacional la referencia empírica. Hay que recordar, que es necesario definir variables teóricas en términos de variables empíricas o indicadores. (p. 114).

El cuadro técnico metodológico se presenta en la página siguiente y resume la manera de operacionalizar los objetivos y, a su vez resume el que, como y donde se desarrolló la investigación, en función de los objetivos específicos formulados en la investigación. En fin, indica cuales fueron las variables estudiadas en cada objetivo específico, los indicadores, ítems y fuentes.

### Cuadro Nro 6. Sistema de Variables

<b>Objetivo General:</b> Proponer estrategias basadas en la gestión de la calidad que incrementen la productividad de los trabajadores para dar un mejor servicio en Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.					
Objetivo Específico	Dimensiones	Definición de Variables	Indicadores	Técnicas de Recolección de datos	Fuente
Describir la situación actual en cuanto al servicio y la satisfacción del cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	Situación actual en cuanto al servicio y la satisfacción del cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del Servicio actual</li> <li>• Satisfacción de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desempeño de los empleados</li> <li>• Nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>• Valoración de los clientes.</li> <li>• Identificación de las necesidades de los clientes.</li> <li>• Atención a reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Entrevista no estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento de Atención al Cliente</li> <li>• Clientes de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L</li> </ul>

### Cuadro Nro 6. Sistema de Variables

<b>Objetivo General:</b>					
Proponer estrategias basadas en la gestión de la calidad que incrementen la productividad de los trabajadores para dar un mejor servicio en Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección de datos</b>	<b>Fuente</b>
Indicar los aspectos relacionados a la calidad de servicio y clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	Aspectos relacionados a la calidad de servicio logrados en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del Servicio logrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de Ventas</li> <li>• Nivel de satisfacción de los clientes</li> <li>• Valoración de los clientes.</li> <li>• Percepción de la organización por parte de los clientes</li> <li>• Lealtad de los clientes ante la organización</li> <li>• Atención a reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionario</li> <li>• Revisión Documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento de Atención al Cliente</li> <li>• Clientes de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L</li> </ul>

### Cuadro Nro 6. Sistema de Variables

<b>Objetivo General:</b>					
Proponer estrategias basadas en la gestión de la calidad que incrementen la productividad de los trabajadores para dar un mejor servicio en Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección de datos</b>	<b>Fuente</b>
Hacer una matriz DOFA que permita diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio y a su vez el clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	Matriz DOFA que permita el diagnóstico de la situación actual de la calidad de servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual de la calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debilidades del Servicio de Atención al Cliente</li> <li>• Oportunidades del Servicio de Atención al Cliente</li> <li>• Fortalezas del Servicio de Atención al Cliente</li> <li>• Amenazas del Servicio de Atención al Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión Documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Ventas</li> <li>• Departamento de Atención al Cliente</li> <li>• Clientes de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L</li> </ul>

### Cuadro Nro 6. Sistema de Variables

<b>Objetivo General:</b>					
Proponer estrategias basadas en la gestión de la calidad que incrementen la productividad de los trabajadores para dar un mejor servicio en Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.					
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección de datos</b>	<b>Fuente</b>
Plantear estrategias basadas en la Gestión de la Calidad, que optimicen la prestación del servicio y la satisfacción al cliente ofrecido por Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	Estrategias basadas en la Gestión de la Calidad, que optimicen la prestación del servicio y la satisfacción al cliente ofrecido por Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias de gestión de calidad</li> <li>Índice de satisfacción</li> <li>Eficiencia</li> <li>Atención a reclamos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión Documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Ventas</li> <li>Departamento de Atención al Cliente</li> <li>Libros.</li> <li>Páginas Web.</li> </ul>

**Fuente:** Nieves, Saba (2015)

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.**

En el presente capitulo, se dan a conocer los resultados obtenidos, posteriores a la aplicación de las técnicas de recolección de datos. En este punto, se ponen en manifiesto todos aquellos elementos que conforman el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos.

Al respecto Balestrini (2001; 35) señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”. Por consiguiente, el análisis de datos se refiere específicamente a describir los aspectos relacionados a la información recolectada de los instrumentos aplicados.

Con base en el marco teórico expuesto y a los objetivos de la investigación planteados, se presentan las variables debidamente sistematizadas, las cuales orientan y facilitan el alcance de dichos objetivos. Seguidamente, se presenta los resultados de los distintos instrumentos de recolección de datos, con la intención de diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a la calidad del servicio y la lealtad de los clientes.

Primeramente, se aplicó una entrevista a los trabajadores que conforman la empresa, Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. Estos son: un Director General, un Director Administrativo y 3 Vendedores en la cual al ser entrevistados respondieron con detalles algunas preguntas, y en otras fueron breves. La información obtenida en dicha entrevista fue la siguiente:

1. La Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. presenta un desempeño medianamente bajo ya que los empleados presentan desmotivación y apatía. En algunas oportunidades los vendedores muestran inconformidad con el ambiente laboral.
2. En la actualidad la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. presenta algunos inconvenientes en el servicio post-venta, ya que se han recibido quejas de los clientes, quienes aseguran sentirse insatisfechos debido a la baja calidad de las piezas adquiridas y desmejora de la calidad de atención. A pesar de ello, los directivos consideran que la apatía de los vendedores, pudiera ser responsable de la insatisfacción de los clientes.
3. Las políticas de valoración a los clientes y de calidad del servicio, no se hallan escritas en ningún área del departamento de ventas. Tampoco suelen ser comunicadas por la directiva de manera regular. No obstante, cuando han sido comunicadas, ha sido de manera verbal, lo cual dificulta que hayan sido captadas e internalizadas.
4. En la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L., la principal prioridad es conservar un nivel de ventas que garantice la rentabilidad de la organización. Haciendo el mayor esfuerzo por satisfacer las necesidades de los clientes, a pesar de que en la mayoría de los casos, sean estos últimos los menos considerados.
5. En la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. no existen medios para hacer llegar de manera escrita los reclamos, solo de manera verbal. Tampoco existen medios que permitan el registro y control de estos, lo cual conlleva a que en algunas oportunidades, los reclamos por causas similares se repitan.
6. En la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L, se aprecia un clima laboral bajo, pudiéndose apreciar en los vendedores desmotivación y apatía al momento de prestar servicio a los clientes. Éstos consideran que los

incentivos son bajos, llegando en algunas ocasiones a sentirse inconformes con la organización.

7. Aun hoy, en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. existen clientes leales, a pesar de las debilidades existentes en la calidad del servicio, pero existe la posibilidad que emigren a otras organizaciones similares.
8. Actualmente la organización no presenta ninguna estrategia que permita medir o evaluar los procesos ni la calidad del servicio de atención al cliente.
9. La Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. no genera una satisfacción conveniente o esperada por los clientes ya que no controla la productividad por medio de políticas o estrategias basadas en la calidad.
10. Existe poca eficiencia en la organización, debido al inadecuado clima laboral presente, lo cual conlleva a generar baja fluidez de los procesos internos.
11. Las metas son comunicadas directamente del gerente a los trabajadores de forma verbal y no de manera escrita, lo cual es indicio de la inadecuada gestión estratégica por parte de la directiva.
12. Es importante señalar que la Misión y Visión de la organización, se hallan claramente definidas. Pero a pesar de ello, los directivos son los únicos que tienen conocimiento de ello, el resto de los miembros de la organización aseguran desconocerla.

En segunda instancia, se aplicó un cuestionario tipo encuesta cerrada a sesenta y seis (66) clientes de la Cooperativa Autopartes Nimar, r.l. una vez salían del establecimiento, luego de haber adquirido una pieza. A continuación se muestran los resultados de la aplicación.

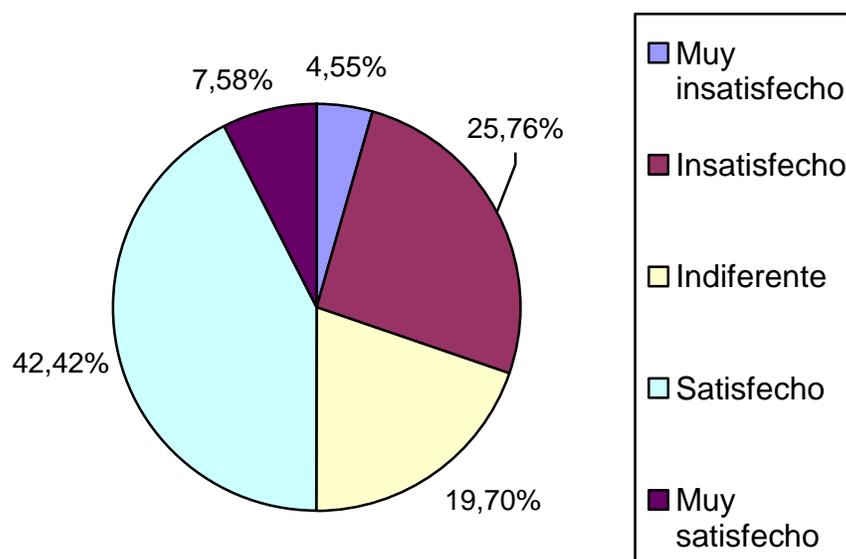
**Ítem 1.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 7**  
**Nivel de Satisfacción en General.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Muy Insatisfecho	3	4,55%
Insatisfecho	17	25,76%
Indiferente	13	19,70%
Satisfecho	28	42,42%
Muy Satisfecho	5	7,58%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 1**  
**Nivel de Satisfacción en General.**



**Análisis:** En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes, en términos generales; la mayoría de los encuestados se muestran satisfechos con la organización; ello demuestra el nivel de competitividad que presenta la organización. Sin embargo, es importante incrementar dichos niveles de satisfacción para todos los clientes, debido a que por medio del grafico se puede observar que existe un número considerable de clientes insatisfechos, lo cual no es algo que beneficie a la organización. Considerando el hecho de que para la organización es importante mantener el mayor número de clientes satisfechos posibles.

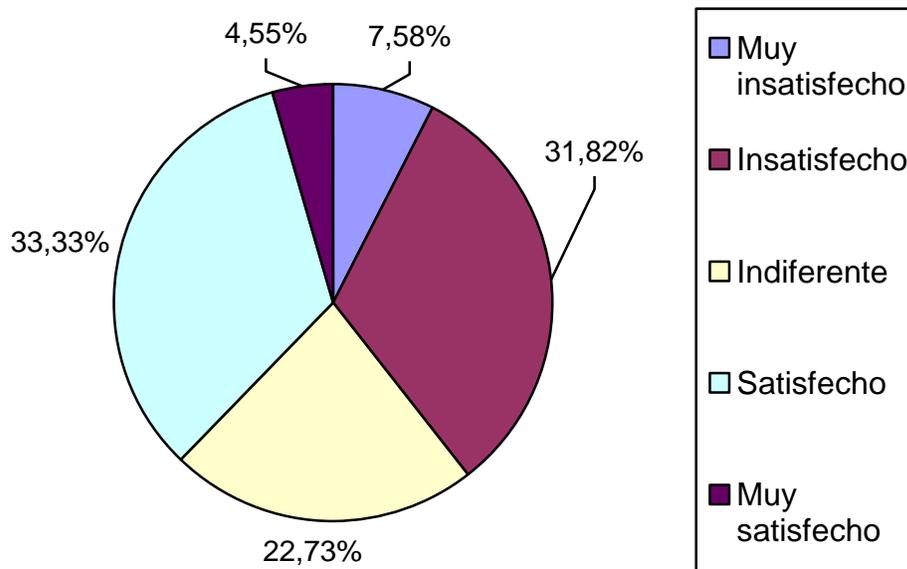
**Ítem 2.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la atención al cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 8**  
**Satisfacción en la atención al cliente.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Muy Insatisfecho	5	7,58%
Insatisfecho	21	31,82%
Indiferente	15	22,73%
Satisfecho	22	33,33%
Muy Satisfecho	3	4,55%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 2**  
**Satisfacción en la atención al cliente.**



**Análisis:** En el ítem número dos del cuestionario aplicado a los clientes, se muestra que en cuanto a la satisfacción en la atención al cliente, existe un número considerable de personas muy insatisfechas, insatisfechas e indiferentes con el servicio prestado. Lo cual podría ser consecuencia de la desmotivación que presentan los empleados y al bajo clima laboral existente dentro de la organización. Ello, podría tener como consecuencia, la emigración de clientes a otras organizaciones similares aledañas, donde logren satisfacer sus expectativas de calidad de servicio.

**Ítem 3.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 9**

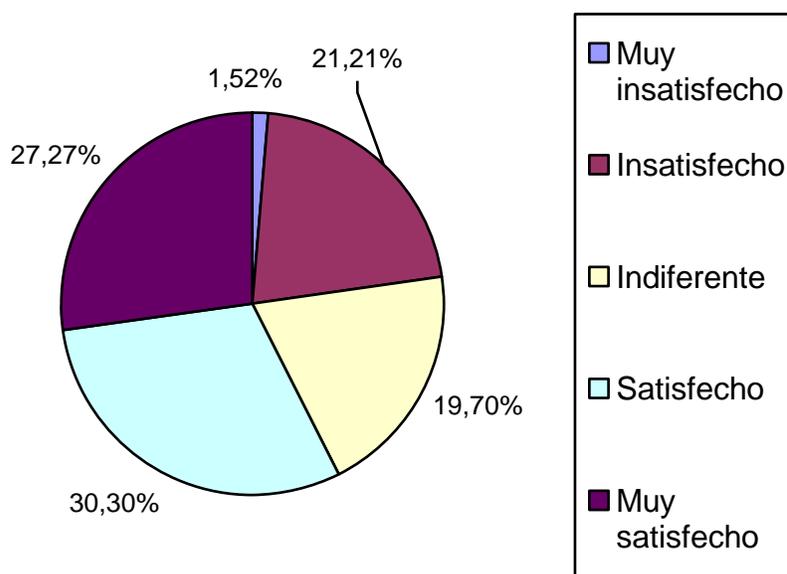
**Satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Muy Insatisfecho	1	1,52%
Insatisfecho	14	21,21%
Indiferente	13	19,70%
Satisfecho	20	30,30%
Muy Satisfecho	18	27,27%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 3**

**Satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico.**



**Análisis:** Al observar la satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico, se obtiene que más de la mitad de los clientes encuestados, se hallen entre muy satisfechos e indiferentes con el asesoramiento técnico que les brinda la Cooperativa Autopartes Nimar. A pesar de no abarcar la totalidad de los clientes ni llegar a las tres cuartas partes de los clientes encuestados, ello implica un factor positivo y muy importante, ya que los clientes perciben el interés y esfuerzo que muestran los trabajadores al momento de realizar algún asesoramiento técnico, lo cual conlleva a generar satisfacción y gratitud por parte de los clientes.

**Ítem 4.** ¿Percibe usted que la Cooperativa Autopartes Nimar, tiene como política ofrecer el mayor grado de satisfacción posible a sus clientes?

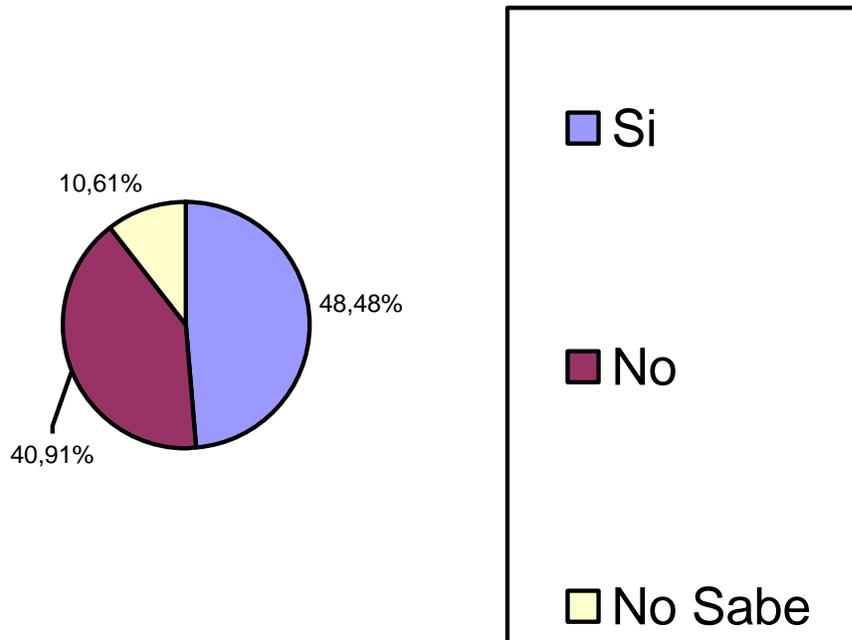
**Cuadro 10**  
**Percepción de las políticas de atención al cliente.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	32	48,48%
No	27	40,91%
No Sabe	7	10,61%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 4**

**Percepción de las políticas de atención al cliente.**



**Análisis:** Los datos obtenidos del ítem número cuatro, arrojan que casi la mitad de los clientes encuestados, sí perciben como política de la organización ofrecer el mayor grado de satisfacción a los clientes dicho punto es muy importante ya que esto conlleva a que el cliente se sienta importante para la organización y esto trae como consecuencia la reincidencia de estos a la organización. A pesar de las fallas que la organización presenta, dicha organización puede estar segura que estos clientes casi siempre tomaran como prioridad adquirir sus productos en la Cooperativa Autopartes Nimar, pues perciben que se les brinda ese mayor grado de satisfacción posible.

Sin embargo, la otra mitad de los clientes encuestados no considera que la organización tenga como política ofrecer el mayor grado de satisfacción a sus clientes, o simplemente desconocen tal política. Motivo por el cual, es importante que la organización busque maneras de hacer de

conocimiento público sus políticas en cuanto a la satisfacción de sus clientes, con el propósito de que estas puedan ser conocidas por la clientela en general.

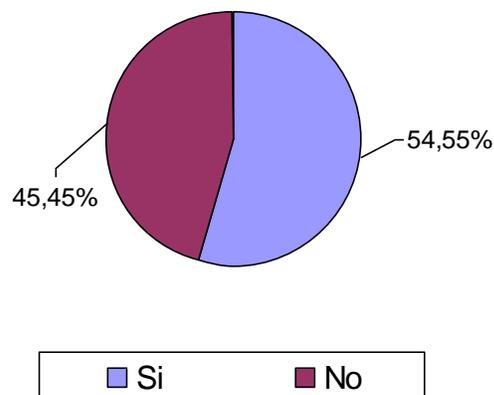
**Ítem 5.** ¿Al momento de adquirir piezas, toma como primera opción adquirirlos en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 11**  
**Preferencia de los clientes.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	36	54,55%
No	30	45,45%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 5**  
**Preferencia de los clientes.**



**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en el ítem número cinco, más de la mitad de los clientes encuestados toma como primera opción adquirir las piezas de la organización, pues para algunos la organización presenta ventajas tales como cercanía a su domicilio, facilidad de acceso, horario flexible o precios competitivos, además de logra satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, por otro lado existe un considerable margen de clientes que no toma como primera opción adquirir las piezas en dicha organización, ya sea porque no logran satisfacer sus necesidades, por insatisfacción con el servicio prestado, incomodidad con el clima laboral que presenta la organización o simplemente por factores ajenos a la empresa.

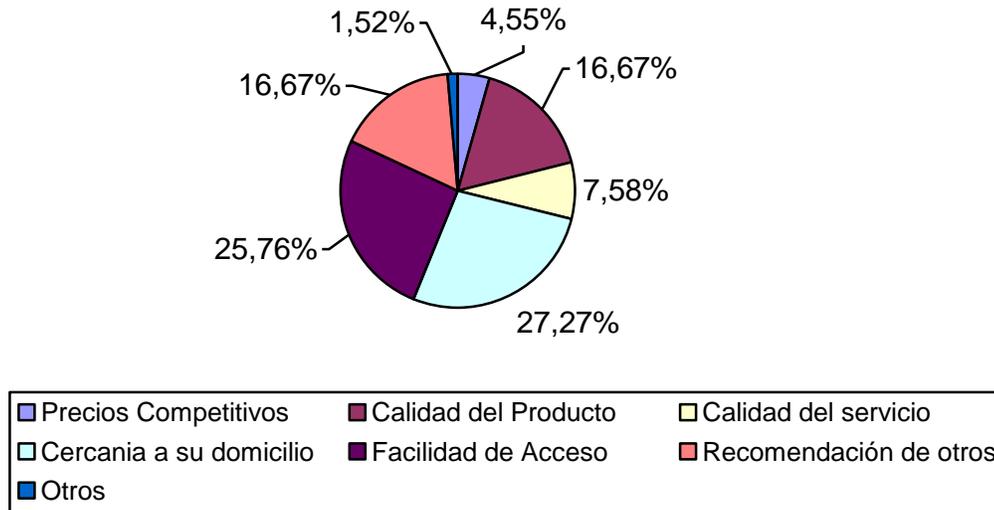
**Ítem 6.** ¿Por cuál de los siguientes motivos la Cooperativa Autopartes Nimar, es uno de sus proveedores de piezas de autopartes?

**Cuadro 12**  
**Motivo de preferencia.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Precios Competitivos	3	4,55%
Calidad del producto	11	16,67%
Calidad del servicio	5	7,58%
Cercanía a su domicilio	18	27,27%
Facilidad de acceso	17	25,76%
Recomendación de otros	11	16,67%
Otro motivo	1	1,52%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 6**  
**Motivo de preferencia.**



**Análisis:** Tal y como se muestra en la grafica anterior, un poco más de la mitad de los clientes encuestados considera adquirir piezas en la Cooperativa Autopartes Nimar, debido a la facilidad de acceso y cercanía a su domicilio, lo cual les permite ahorrar tiempo. De igual manera, existe también un amplio número de clientes que acude a la organización debido a la calidad del producto y a recomendaciones recibidas de otros clientes, lo cual muestra el reconocimiento comercial que presenta la organización, pese a sus debilidades.

No obstante, existe un pequeño porcentaje de clientes que considera a la organización por sus precios competitivos, calidad del servicio y otros motivos de menor importancia; debilidades que presenta la organización y que deben ser mejoradas con el propósito de captar un mayor número de clientes que prioricen este tipo de factores.

**Ítem 7.** ¿Considera usted que en la Cooperativa Autopartes Nimar, toma en consideración las necesidades de sus clientes?

**Cuadro 13**

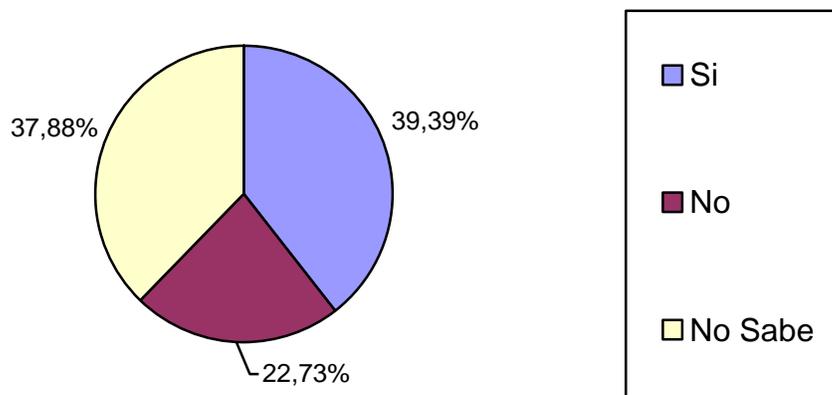
**Consideración de las necesidades de los clientes.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	26	39,39%
No	15	22,73%
No Sabe	25	37,88%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 7**

**Consideración de las necesidades de los clientes.**



**Análisis:** Es importante señalar, que menos de la mitad de los encuestados opina que la Cooperativa Autopartes Nimar toma en consideración las

necesidades de sus clientes; numero poco significativo ya que no representa un porcentaje considerable.

Por otro lado, existe un número elevado de clientes que: o no sabe, o considera que la organización no toma en cuenta las necesidades de sus clientes. Ello representa un factor negativo para la organización, ya que sin clientes no existe organización; por lo que la empresa debe buscar maneras de lograr que los clientes tengan mayor percepción de políticas como estas.

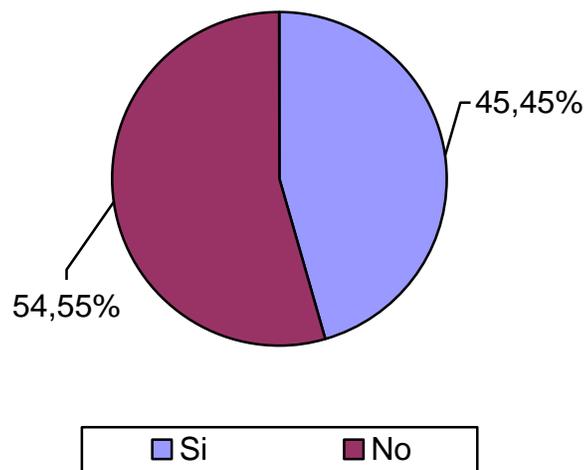
**Ítem 8.** Dada la escases de autopartes en el país, ¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 14**  
**¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	30	45,45%
No	36	54,55%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 8**  
**¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?.**



**Análisis:** Este ítem muestra que más de la mitad de los clientes encuestados, no suele conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar, factor negativo para la organización, ya que estos, se ven obligados a emigrar a otras organizaciones similares aledañas con el propósito de satisfacer sus necesidades. Ello, puede ser consecuencia de la escasez que se vive actualmente en el país, variable que perjudica a todo el mercado de comercializadoras de autopartes donde la Cooperativa Autopartes Nimar no es la excepción.

Además de ello, los altos niveles de inflación por la que atraviesa la economía nacional, impiden poder abastecer los inventarios con suficientes piezas. Al mismo tiempo que, tener altos niveles de inventario con

mercancías de poca rotación, no suele ser una buena estrategia, ya que generaría baja liquidez monetaria.

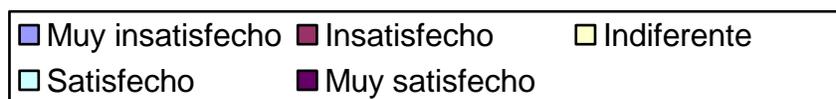
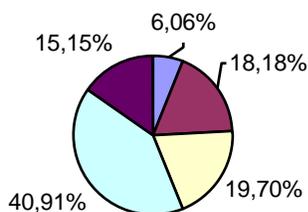
**Ítem 9.** ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de las piezas adquiridas en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 15**  
**Calidad de piezas adquiridas.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Muy Insatisfecho	4	6,06%
Insatisfecho	12	18,18%
Indiferente	13	19,70%
Satisfecho	27	40,91%
Muy Satisfecho	10	15,15%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 9**  
**Calidad de piezas adquiridas.**



**Análisis:** En cuanto a la calidad de las piezas adquiridas, el cuestionario arrojó que la mitad de los clientes encuestados, se encuentran satisfechos o muy satisfechos con estas; lo cual es muy importante ya que la organización asegura la frecuencia de clientes para adquirir dichas piezas. Ello, a pesar de la disminución de calidad en algunos productos o piezas de autopartes los clientes de hoy en día están satisfechos con la calidad que las piezas presentan.

No obstante, la otra mitad de los clientes encuestados se muestra entre indiferentes e insatisfechos, lo cual debilita la reputación de la empresa. A pesar de ser factores que la empresa no puede controlar directamente, se puede recomendar conversar dicha inconformidad con los proveedores de dichas piezas, sumándole a ello, el hecho de que muchas de las piezas ofertadas por ellos, se comercializan sin garantía, lo cual perjudica al cliente.

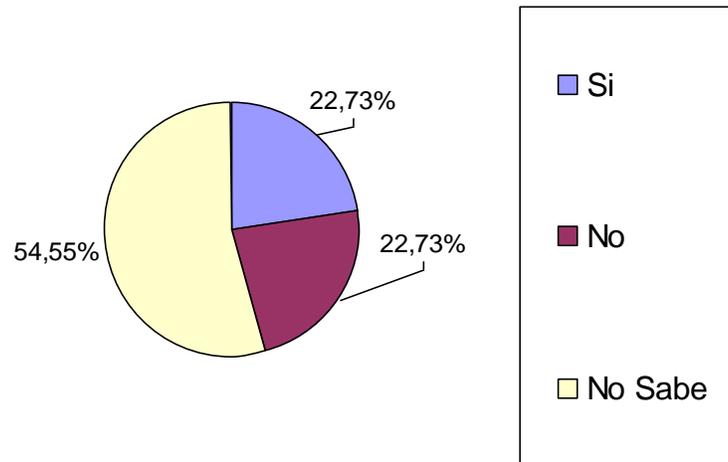
**Ítem 10.** ¿Existe en la Cooperativa Autopartes Nimar, algún medio para hacer llegar sus reclamos?

**Cuadro 16**  
**Existencia de medios para hacer reclamos.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	15	22,73%
No	15	22,73%
No Sabe	36	54,55%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 10**  
**Existencia de medios para hacer reclamos.**



**Análisis:** Los resultados en el cuestionario, arrojan que la mayoría de los clientes encuestados no saben o no tienen el conocimiento de si existe algún medio para hacer llegar sus reclamos en la Cooperativa Autopartes Nimar. Ello, implica un desconocimiento grave, el cual muestra debilidades en el servicio de atención al cliente, ya que medios como este, permiten la retroalimentación producto de las ventas y el servicio de atención al cliente.

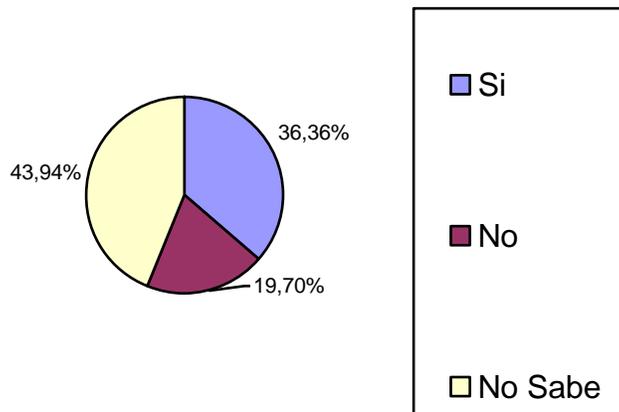
**Ítem 11.** ¿Cree usted que sus reclamos o quejas hechos en la Cooperativa Autopartes Nimar, ya sea de manera verbal o escrita, han sido manejados con rapidez y eficiencia?

**Cuadro 17**  
**Manejo de reclamos con eficiencia.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	24	36,36%
No	13	19,70%
No Sabe	29	43,94%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 11**  
**Manejo de reclamos con eficiencia.**



**Análisis:** De los porcentajes obtenidos, se evidencia que casi la mitad de los clientes encuestados, los cuales representan la mayoría, no sabe si sus reclamos son manejados con rapidez y eficiencia; ello sucede, debido a que sus reclamos son de manera verbal hacia el personal de ventas y atención al cliente. Así mismo, sus reclamos no son registrados, lo cual conlleva a que pueda existir algún descontento o molestia por parte de los clientes, ya que

estos, pueden considerar que a la organización no le da importancia al reclamo.

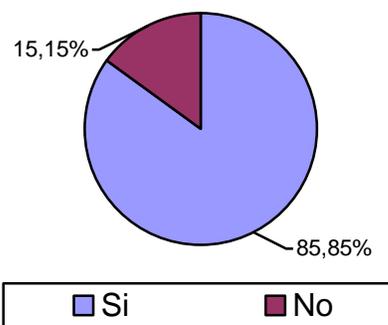
**Ítem 12.** ¿Considera usted necesario que se apliquen estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 18**  
**Necesidad de aplicación de estrategias.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Si	56	85,85%
No	10	15,15%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 12**  
**Necesidad de aplicación de estrategias.**



**Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos del ítem número doce, del cuestionario, casi la totalidad de estos, considera necesario que en la Cooperativa Autopartes Nimar se apliquen estrategias para mejorar la

calidad del servicio dentro de la organización. Con el objeto de corregir fallas percibidas por estos, tales como: desmotivación por parte de los trabajadores, insatisfacción de los clientes, desmejora en la calidad de atención y servicio.

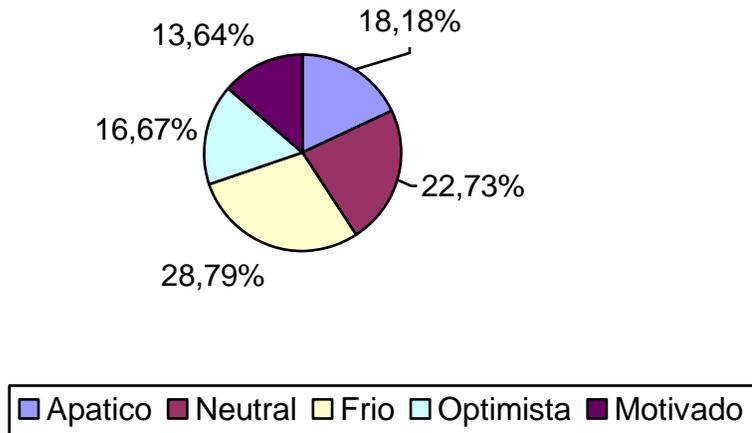
**Ítem 13.** ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la Cooperativa Autopartes Nimar?

**Cuadro 19**  
**Percepción del clima laboral por los clientes.**

Alternativa	Clientes	
	Frecuencia	%
Motivado	9	13,64%
Optimista	11	16,67%
Frio	19	28,79%
Neutral	15	22,73%
Apático	12	18,18%
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nieves y Saba (2015).

**Grafico 13**  
**Percepción del clima laboral por los clientes.**



**Análisis:** En cuanto al clima laboral dentro de la organización, los resultados en el cuestionario arrojan que una mayoría de 28.79% de los clientes perciben un clima frio al ser atendidos por el personal de ventas, esto puede traer como consecuencia pérdida de clientes para la organización.

Es por ello, que se amerita urgentemente atender el clima organizacional bajo existente dentro de la organización, con el propósito de incrementar los niveles de satisfacción y percepción de la calidad del servicio en los clientes que acuden diariamente a la Cooperativa Autopartes Nimar.

Luego de realizar dicha entrevista a los empleados que conforman la organización y el cuestionario a dichos clientes es importante relacionar los resultados obtenidos de ambos instrumentos:

Para tal efecto, el nivel de desempeño de los trabajadores y el nivel de satisfacción en general de los clientes en la Cooperativa Autopartes Nimar,

se obtiene por medio de los trabajadores entrevistados, los cuales consideran presentar bajos niveles de desempeño debido a la desmotivación que presentan; resultado de un inadecuado sistema de recompensas e incentivos. Por otra parte, la mayoría de los clientes encuestados consideran sentirse medianamente satisfechos, llegando inclusive al punto de la indiferencia con la organización; lo cual podría considerarse como un indicador regular, llegando inclusive a ser bajo. Es por ello, que se debe trabajar en mejorar la motivación de los empleados para así poder brindarles un mejor servicio a los consumidores.

Ahora bien, en cuanto a la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la satisfacción de los clientes, a la hora de adquirir productos en la organización, y en cuanto al nivel de satisfacción en la calidad de piezas adquiridas por parte de los clientes de la organización; se obtiene inconformidad por parte de los clientes, quienes aseguran sentirse insatisfechos debido a la baja calidad de las piezas adquiridas y desmejora de la calidad de atención. En todo caso, los gráficos basados en las preguntas de la encuesta; presentados previamente; mostraban a la clientela medianamente satisfecha con la calidad de las piezas adquiridas; debido a que a pesar de que la empresa ha presentado un declive en el nivel de ventas, aún se encuentra en un buen status y sigue manteniendo su posición en cuanto a la calidad de los productos ofrecidos.

En relación al hecho de si existe algún medio para recibir y procesar los reclamos, los trabajadores de dicha organización coinciden con que los reclamos son llevados de manera verbal y no escrita, además que no tienen un buen control para llevar dichos reclamos, ahora bien los clientes en su mayoría no tienen conocimiento si existe algún medio para procesar

reclamos y tampoco consideran que estos sean manejados con rapidez y eficiencia.

En cuanto a la consideración de las necesidades de los clientes, los trabajadores informan que en muchos casos no es su prioridad, sino más bien, se enfocan en concretar las ventas, sin importar la satisfacción de los clientes. Además de ello, pocos los clientes perciben que si son tomadas en consideración sus necesidades; en su mayoría ni siquiera tienen conocimiento al respecto, por lo que es importante modificar las actuales políticas o estrategias de venta, ya que sin clientes satisfechos probablemente no hayan ventas futuras.

En la percepción del clima organizacional dentro de la organización, los trabajadores opinan que se aprecia un clima laboral bajo, pudiéndose apreciar en los vendedores desmotivación y apatía, al momento de prestar servicio a los clientes. Así mismo, los clientes coinciden con que se percibe un clima laboral frío, lo cual es un factor muy desfavorable para la organización, ya que debe existir un clima organizacional adecuado donde exista motivación, empeño y ganas por sacar adelante la organización.

Ante la lealtad y preferencia de los clientes con la Cooperativa Autopartes Nimar, los trabajadores informan que aun en la actualidad existen clientes leales, a pesar de las debilidades existentes en la calidad del servicio; pero existe la posibilidad que pueda emigrar a otras organizaciones similares en las inmediaciones. A pesar de ello, algunos clientes, ya sea por la facilidad de acceso o cercanía a su domicilio; toman como primera opción adquirir los productos en dicha organización, por lo que a pesar de las debilidades existentes, aun se concierne cierto grado de reconocimiento en el mercado de autopartes en Valencia.

En cuanto a la necesidad de aplicar estrategias para el mejoramiento de los servicios, en su mayoría, coinciden con la necesidad de aplicarlas, con el propósito de corregir las fallas tales como la desmotivación, el desinterés y la falta de compromiso que hoy en día presentan los trabajadores de la organización, esto con el propósito de poder brindar un mejor servicio y ser mayormente competitivos dentro del mercado.

En el mismo sentido, en cuanto a la forma de comunicar las metas y políticas de la organización, estas son comunicadas de manera verbal y no de manera escrita, lo cual es indicio de una inadecuada gestión estratégica por parte de la directiva; la cual no integra, ni toma en consideración las ideas y puntos de vista de los trabajadores, al momento de tomar decisiones y planear los objetivos y metas de la organización.

Finalmente, en el caso de la misión y visión de la organización, éstas, si se hallan previamente definidas. Pero a pesar de ello, los directivos son los únicos que las conocen, el resto de los miembros de la organización aseguran desconocerla. Es por ello, que deben ser manifestadas al resto de los miembros que conforman la organización, con la finalidad de conocerlas, digerirlas y enfocar toda acción dentro de la empresa hacia el logro de los objetivos planteados.

Por otra parte es necesario recalcar la relación que existe entre los resultados de la entrevista y cuestionario con respecto a las bases teóricas expuestas en dicha investigación, donde la calidad como satisfacción al cliente es la percepción de la calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo que la calidad reside en los ojos que la contempla, en el mismo sentido La calidad se considera que son los rasgos de un producto o servicio

que se refieren a la capacidad que presentan para satisfacer necesidades concretas; además el cliente son considerados como las personas más importantes del negocio, son personas que llegan a la organización con necesidades y deseos donde el trabajo fundamental de la organización es satisfacerla.

Según lo expuesto por el autor Camisón, Cruz y González, los servicios constituyen actividades identificables, que son objeto principal de una operación para proporcionar la adecuada satisfacción de las necesidades de los consumidores. La calidad del servicio juega un papel fundamental para la organización ya que es el juicio del consumidor acerca de la excelencia del producto.

Asimismo con respecto al clima organizacional de la empresa que se refiere a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Tal y como considera el autor Chiavenato, el ambiente que existe entre los miembros de una organización se le denomina clima organizacional y se halla ligado al grado de motivación de las personas. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción.

Con respecto al clima organizacional se observa en los resultados obtenidos que la organización presenta un clima de trabajo muy deficiente y

bajo donde existe falta de compromiso, desinterés e insatisfacción, para ello es necesario ejecutar una serie de estrategias que serán señaladas en el desarrollo de dicha investigación.

## **CAPITULO V**

### **DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Situación actual en cuanto el servicio y la satisfacción del cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

La búsqueda de evidencias, ha arrojado una serie de situaciones que ameritan ser atendidas con prontitud, con el propósito de mejorar la situación actual en cuanto al servicio y la satisfacción del cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.

Actualmente, se reciben quejas de los clientes, por la poca disponibilidad de piezas al momento de ser solicitadas y la baja calidad que algunas de estas presentan al momento de ser instaladas. No obstante, la calidad de servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L, ha llegado a ser para algunos pocos clientes muy satisfactoria, pero a pesar de ello, con el transcurrir del tiempo se ha visto disminuida significativamente, sobre todo en los últimos meses, donde ha sido posible apreciar una baja afluencia de clientes.

En este sentido, se tiene la emigración de clientes a otras organizaciones similares aledañas, buscando una mejor calidad de servicio, un personal motivado y optimista, que les preste una buena atención, donde logren percibir que el personal, se encuentre motivado y optimista a la hora de brindar dichos servicios, y de igual manera, lograr conseguir las piezas solicitadas, o en el caso menos favorable, se les brinde esperanzas de obtener la pieza solicitada en días posteriores. En consecuencia, este

escenario impide que la organización logre el cumplimiento de sus metas, tanto a mediano como a largo plazo.

Si bien es cierto, lo deficiente que ha podido llegar a ser la calidad del servicio prestado, en los últimos meses; aún existen clientes considerados leales, los cuales acuden de manera recurrente a la organización, cuando ameritan adquirir alguna pieza. A pesar de ello, el servicio que prestan los trabajadores en la organización es deficiente, lo cual podría repercutir en la pérdida de estos clientes, considerados leales a la organización, quienes como ya se comentó anteriormente, han comenzado a emigrar a otras organizaciones aledañas en búsqueda de una mejor calidad de servicio.

### **Aspectos relacionados a la calidad de servicio y clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

En todo caso, basándose en los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información; ha sido posible determinar la existencia un clima organizacional bajo dentro de la organización, el cual ha generado apatía, desmotivación, desinterés, falta de compromiso y bajo rendimiento laboral en los miembros que conforman la organización.

Esta situación, resulta inconveniente para la organización, ya que dificulta la fluidez en los procesos internos, genera lentitud, incrementa los costos por la poca eficiencia y eficacia en las labores realizadas y puede llegar a generar un clima conflictivo entre los trabajadores, quienes en algunas ocasiones se muestran inconformes con el actual sistema de recompensas (incentivos), establecido por la directiva. En este sentido, la apatía que estos presentan, desemboca en una baja calidad de servicio

prestado a los clientes, quienes han venido mostrando durante los últimos meses, insatisfacción con el actual servicio que se intenta ofrecer.

Por otra parte, se percibe que los trabajadores no están considerando debidamente las necesidades de los clientes. Tampoco se busca cumplir las expectativas de atención esperadas por los clientes. Aun cuando la directiva, de manera inadecuada, comunica las metas y objetivos de la organización de manera verbal a los trabajadores, éstos reinciden en la no consideración de las necesidades de los clientes y en incumplimiento de las expectativas de atención esperadas. En consecuencia, ello pudiera derivar de la incorrecta manera que emplea la gerencia para comunicar las metas y objetivos organizacionales y al bajo e inadecuado clima organizacional existente dentro de la organización.

En relación al asesoramiento técnico que presta el personal de ventas, éste resulta favorable para la mayoría de los clientes, quienes se muestran agradecidos por los consejos de mantenimiento o las recomendaciones técnicas ofrecidas. En todo caso, si se ofreciera una excelente calidad de servicio, la fluidez de clientes satisfechos sería aun mucho mayor y se lograría mayor competitividad en el mercado de autopartes.

Las conclusiones derivadas, muestran que a pesar de las deficiencias en cuanto a la calidad del servicio y el clima organizacional, que pudiesen existir en la organización, aun existe un mediano porcentaje de clientes que aun considera como primera opción adquirir las piezas requeridas en la Cooperativa Autopartes Nimar R.L, debido a diversos factores; tales como la cercanía a su domicilio, facilidad de acceso, calidad del producto o precios competitivos.

## **Matriz DOFA para diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio y clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

Con el objeto de proponer “Estrategias basadas en la gestión de calidad para la satisfacción del cliente en empresas comercializadoras de autopartes”, es imprescindible elaborar una matriz DOFA.

Chiavenato (2002: 162), afirma que “La matriz FODA o DOFA, fue creada como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas”. Es por ello que, su respectiva elaboración permitirá diagnosticar la situación actual de la calidad de servicio, detallando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta actualmente la empresa comercializadora de autopartes en estudio. Ello permitirá obtener las estrategias, que permitan una mejora en la calidad del servicio de atención al cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar, r.l. A continuación, se detallan cada una de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

- Debilidades (Interno)
  - Talento humano apático, desmotivado, improductivo y de bajo desempeño en sus labores.
  - Inconvenientes en el servicio post-venta, por ofrecer piezas sin garantía.
  - Los directivos comunican las políticas de venta, metas y objetivos organizacionales de manera verbal al personal del departamento de ventas.

- No existe un buzón de sugerencias, que permita recibir observaciones, quejas, reclamos o recomendaciones en base a la atención prestada.
  - El talento humano, desconoce la misión y visión de la organización.
  - Inadecuado clima laboral dentro de la organización.
- Oportunidades (Externo)
    - Existencia de clientes leales, los cuales a pesar de las deficiencias toman como prioridad adquirir sus piezas de autopartes en la organización.
    - Excelente ubicación geográfica, con acceso directo a una principal arteria vial, como lo es la Av. Enrique Tejera, lo cual facilita el acceso de clientes.
    - Pocos establecimientos similares, considerados competencia en las cercanías.
    - En algunos casos, el tipo de cliente que frecuenta la organización, prefieren rapidez en la atención y precios competitivos, que calidad del servicio en la atención al cliente.
    - Reconocimiento de la organización a nivel nacional, en la distribución de autopartes para vehículos de la marca “Chery”.

- Fortalezas (Interno)
  - La organización tiene bien estructuradas su Misión y Visión, y los directivos tienen pleno conocimiento de estos.
  - Personal con amplia trayectoria en la comercialización y ubicación de piezas de autopartes.
  - El personal de ventas tiene ocho años de experiencia en la comercialización y asesoría técnica de autopartes en el estado Carabobo.
  - Sólida reputación con los principales grandes proveedores de autopartes en el país.
  
- Amenazas (Externo)
  - Aparición de nuevas empresas comercializadoras de autopartes en las zonas aledañas.
  - Aumento constante de los niveles de exigencia y expectativas de los clientes.
  - Actualmente existe en el país escases de piezas de autopartes.
  - Aumento constante de precios de piezas de autopartes, lo cual dificulta la reposición de inventarios.

## Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><b>Análisis DOFA en la Cooperativa Autopartes Nimar, r.l.</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de clientes leales, los cuales a pesar de las deficiencias toman como prioridad adquirir sus piezas de autopartes en la organización.</li> <li>Excelente ubicación geográfica, con acceso directo a una principal arteria vial, como lo es la Av. Enrique Tejera, lo cual facilita el acceso de clientes.</li> <li>Pocos establecimientos similares, considerados competencia en las cercanías.</li> <li>En algunos casos, el tipo de cliente que frecuenta la organización, prefieren rapidez en la atención y precios competitivos, que calidad del servicio en la atención al cliente.</li> <li>Reconocimiento de la organización a nivel nacional, en la distribución de autopartes para vehículos de la marca "Chery".</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aparición de nuevas empresas comercializadoras de autopartes en las zonas aledañas.</li> <li>Aumento constante de los niveles de exigencia y expectativas de los clientes.</li> <li>Actualmente existe en el país escases de piezas de autopartes.</li> <li>Aumento constante de precios de piezas de autopartes, lo cual dificulta la reposición de inventarios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talento humano apático, desmotivado, improductivo y de bajo desempeño en sus labores.</li> <li>Inconvenientes en el servicio post-venta, por ofrecer piezas sin garantía.</li> <li>Los directivos comunican las políticas de venta, metas y objetivos organizacionales de manera verbal al personal del departamento de ventas.</li> <li>No existe un buzón de sugerencias, que permita recibir observaciones, quejas, reclamos o recomendaciones en base a la atención prestada.</li> <li>El talento humano, desconoce la misión y visión de la organización.</li> <li>Inadecuado clima laboral dentro de la organización.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias (DO)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal de ventas de la organización, con técnicas de motivación y superación personal, además de impartirles conocimientos de atención al cliente y gestión de calidad.</li> <li>Crear afiches o carteleras permanentes, donde se resalten la misión, visión y objetivos organizacionales de la Cooperativa Autopartes Nimar.</li> <li>Negociar con los proveedores, condiciones de garantía por las piezas ofrecidas, con el fin de transmitir estas condiciones a los clientes de la organización.</li> <li>Crear un buzón de sugerencias con la finalidad de recabar las observaciones, opiniones, quejas o reclamos de los clientes.</li> <li>Proponer nuevos sistemas de recompensas (incentivos) a la directiva. Los cuales permitan aumentar los niveles de satisfacción en los empleados que laboran en el departamento de ventas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias (DA)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que el departamento de ventas ofrezca un servicio de calidad, con una actitud motivada y un clima organizacional alto, con el propósito de que logre cumplir las expectativas de atención esperadas por los clientes, de manera tal, que estos no emigren a las nuevas organizaciones similares, consideradas competencia.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La organización tiene bien estructuradas su Misión y Visión, y los directivo están conscientes de ello.</li> <li>Personal con amplia trayectoria en la comercialización y ubicación de piezas de autopartes.</li> <li>El personal de ventas tiene ocho años de experiencia en la comercialización y asesoría técnica de autopartes en el estado Carabobo.</li> <li>Sólida reputación con los principales grandes proveedores de autopartes en el país.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias (FO)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear lealtad y compromiso en el personal de ventas, resaltando el reconocimiento y la amplia trayectoria que tiene la organización en la comercialización de piezas de autopartes para las distintas marcas, entre las que destaca la marca "Chery".</li> <li>Consolidar la lealtad de los clientes, resaltando los ocho años de trayectoria que tiene la organización ofreciendo piezas de autopartes y asesoramiento técnico.</li> <li>Ofrecer rapidez en los procesos internos del departamento de ventas y atención al cliente, garantizando un servicio de calidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Estrategias (FA)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer un servicio óptimo y de calidad, el cual permita compensar el constante aumento de precios de autopartes.</li> <li>Aprovechar la solida reputación existente con los grandes y principales proveedores de autopartes, para obtener líneas de crédito con nuevos proveedores, los cuales permitan una mayor reposición de inventarios.</li> </ul>

Luego de elaborada la matriz, y del posterior cruce de variables, se pudo determinar las siguientes estrategias.

#### Estrategias (DO)

- Capacitar al personal de ventas de la organización, con técnicas de motivación y superación personal, además de impartirles conocimientos de atención al cliente y gestión de calidad.
- Crear afiches o carteleras permanentes, donde se resalten la misión, visión y objetivos organizacionales de la Cooperativa Autopartes Nimar.
- Negociar con los proveedores, condiciones de garantía por las piezas ofrecidas, con el fin de transmitir estas condiciones a los clientes de la organización.
- Crear un buzón de sugerencias con la finalidad de recabar las observaciones, opiniones, quejas o reclamos de los clientes.
- Proponer nuevos sistemas de recompensas (incentivos) a la directiva. Los cuales permitan aumentar los niveles de satisfacción en los empleados que laboran en el departamento de ventas.

#### Estrategias (FO)

- Crear lealtad y compromiso en el personal de ventas, resaltando el reconocimiento y la amplia trayectoria que tiene la organización en la comercialización de piezas de autopartes para las distintas marcas, entre las que destaca la marca “Chery”.
- Consolidar la lealtad de los clientes, resaltando los ocho años de trayectoria que tiene la organización ofreciendo piezas de autopartes y asesoramiento técnico.

- Ofrecer rapidez en los procesos internos del departamento de ventas y atención al cliente, garantizando un servicio de calidad.

#### Estrategias (DA)

- Garantizar que el departamento de ventas ofrezca un servicio de calidad, con una actitud motivada y un clima organizacional alto, con el propósito de que logre cumplir las expectativas de atención esperadas por los clientes, de manera tal, que estos no emigren a las nuevas organizaciones similares, consideradas competencia.

#### Estrategias (FA)

- Ofrecer un servicio óptimo y de calidad, el cual permita compensar el constante aumento de precios de autopartes.
- Aprovechar la sólida reputación existente con los grandes y principales proveedores de autopartes, para obtener líneas de crédito con nuevos proveedores, los cuales permitan una mayor reposición de inventarios.

## **Estrategias basadas en la Gestión de la Calidad, que optimicen la prestación del servicio y la satisfacción al cliente ofrecido por Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.**

Sobre las bases de las ideas expuestas, se hace necesario tomar como referencia las estrategias obtenidas en la matriz DOFA, las cuales fueron elaboradas con la intención de optimizar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente. A continuación se detallan y explican cada una de las estrategias:

- Capacitar al personal de ventas de la organización, con técnicas de motivación y superación personal, además de impartirles conocimientos de atención al cliente y gestión de calidad. Para ello, es importante recordar que los instrumentos de recolección de información arrojaron que la organización presenta un bajo clima organizacional. En consecuencia, capacitar al personal de ventas con técnicas de motivación y superación personal, traería como consecuencia un aumento en el clima organizacional existente dentro de la organización. Al mismo tiempo que, impartirles conocimientos de atención al cliente y gestión de calidad, permitiría aumentar la eficiencia y eficacia en los procesos internos y de atención al público, de la misma manera que garantizaría que éstos ofrezcan un servicio de calidad.
- Crear afiches o carteleras permanentes, donde se resalten la misión, visión y objetivos organizacionales de la Cooperativa Autopartes Nimar. Esto se fundamenta, en la realidad actual de la organización, ya que el personal del departamento de ventas y los clientes que

acuden al establecimiento, desconocen el contenido de la misión y visión organizacional de la Cooperativa Autopartes Nimar. En todo caso, esta estrategia se fundamenta en la gestión estratégica organizacional, donde todos los miembros deben conocer la misión, visión y objetivos de la organización, participar en la toma de decisiones y contribuir con el direccionamiento de la organización. Así mismo, se posicionaría a la organización por encima de la competencia, como líderes en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. Resulta claro, que una organización con sus lineamientos bien establecidos, es una organización que sabe hacia dónde se dirige, es por ello que resaltar la misión y visión de la organización ante los clientes demuestra solidez y constancia en la prestación de un servicio óptimo y de calidad.

- Negociar con los proveedores, condiciones de garantía por las piezas ofrecidas, con el fin de transmitir estas condiciones a los clientes de la organización. En este sentido, los proveedores que dan garantía por sus piezas, generan mayor confianza en los clientes, esta confianza se traslada a la organización, quien sale beneficiada de ello, por ser el medio encargado de comercializar estas piezas.
- Crear un buzón de sugerencias con la finalidad de recabar las observaciones, opiniones, quejas o reclamos de los clientes. Resulta claro, que un buzón de sugerencias, permitiría escuchar a los clientes, ya que el mismo, permite recoger observaciones, opiniones, quejas o reclamos. De igual manera que un correcto registro y control de estos, sirve como retroalimentación del servicio que se está prestando.

- Proponer nuevos sistemas de recompensas (incentivos) a la directiva. Los cuales permitan aumentar los niveles de satisfacción en los empleados que laboran en el departamento de ventas. Cabe considerar, que ello también serviría para elevar los niveles de clima organizacional dentro de la organización, generando motivación, optimismo y entusiasmo en el personal de ventas. Ello se fundamenta, en los datos arrojados por los instrumentos de recolección de información, en los cuales los empleados aseguran sentirse inconformes con el actual sistema de incentivos que tiene la organización, por lo que se recomienda su discusión y revisión.
- Crear lealtad y compromiso en el personal de ventas, resaltando el reconocimiento y la amplia trayectoria que tiene la organización en la comercialización de piezas de autopartes para las distintas marcas, entre las que destaca la marca “Chery”. Resulta claro, que la organización es reconocida principalmente por ofrecer piezas para la marca “Chery”, tanto así, que se reciben llamadas diarias de clientes en otros estados del país solicitando piezas para sus vehículos. Sucede pues que, esta estrategia busca crear lealtad, orgullo y compromiso en el personal de ventas de la organización, debido a que tienen la prioridad de ser los primeros en ser consultados cuando existe una necesidad de piezas de autopartes o de asesoramiento técnico en uno de los clientes. Dentro de este marco, existe una amplia cartera de clientes entre los que destacan grandes establecimientos comercializadores de autopartes en los estados Aragua, Carabobo, Cojedes, Lara y Zulia. Es imprescindible que el personal que conforma la organización se encuentre orgullosamente comprometido de laborar, prestando servicios de alta calidad.

- Consolidar la lealtad de los clientes, resaltando los ocho años de trayectoria que tiene la organización ofreciendo piezas de autopartes y asesoramiento técnico. Cabe considerar, que esta estrategia busca de igual manera, crear lealtad y seguridad en los clientes que acuden a la organización, con el propósito de satisfacer sus necesidades de piezas de autopartes o de asesoramiento técnico.
- Ofrecer rapidez en los procesos internos del departamento de ventas y atención al cliente, garantizando un servicio de calidad. Visto de esta forma, esta estrategia busca satisfacer a aquellos clientes que dan prioridad a la atención rápida y precios competitivos, mas no consideran necesario ni importante recibir una atención de calidad.
- Garantizar que el departamento de ventas ofrezca un servicio de calidad, con una actitud motivada y un clima organizacional alto, con el propósito de que logre cumplir las expectativas de atención esperadas por los clientes, de manera tal, que estos no emigren a las nuevas organizaciones similares, consideradas competencia. Sí, se toma en consideración las ventajas de implantar un modelo de gestión de calidad en la organización; ello acarreará una mejora continua en la productividad y la competitividad, así mismo al estar integrados todos los niveles de la organización, asegurará el espíritu de trabajo en equipo, lo cual es altamente motivante y generador de actitudes de superación y emprendimiento en todo el talento humano que la conforma. Además de ello, un alto clima organizacional, permite que empleados motivados, optimistas, entusiastas y emprendedores cumplan sus labores con voluntad y constancia, permitiendo así

generar un clima agradable de trabajo y clientes satisfechos por la atención recibida.

- Ofrecer un servicio óptimo y de calidad, el cual permita compensar el constante aumento de precios de autopartes, aprovechando las capacidades del talento humano: Es importante señalar, el hecho de que la actual situación por la que pasa el país, acarrea un aumento constante de precios y la presencia de índices de una “hiperinflación”, debido a erradas políticas económicas aplicadas por el estado. El 90% de las piezas consideradas de autopartes, comercializadas en el país, provienen de las importaciones. Es por ello que estas, no escapan al constante aumento de precios. A tal fin, se plantea como estrategia, ofrecer un excelente servicio de atención al cliente y una correcta asesoría técnica, con la intención de intentar satisfacer o cumplir la mayoría de las expectativas y exigencias del cliente, compensando así ese incremento de precios en las piezas automotrices.
- Aprovechar la sólida reputación existente con los grandes y principales proveedores de autopartes, para obtener líneas de crédito con nuevos proveedores, los cuales permitan una mayor reposición de inventarios. En este sentido, aprovechar la reputación existente con los grandes proveedores e importadores de autopartes en el país, puede ser una ventaja competitiva, ya que podría usarse para obtener nuevas líneas de crédito con otros proveedores, los cuales permitan garantizar altos niveles de reposición de inventario, con el propósito de minimizar el impacto de la escases de piezas en la organización.

## **Plan de Acción en base a las estrategias obtenidas de la matriz DOFA**

Con el propósito de dar mayor sustento a la presente investigación, se propone un plan de acción, basado en las estrategias obtenidas de la matriz DOFA. Serna Gómez, (2000: 241), detalla cada uno de los pasos para elaborar un plan de acción:

1. Establezca indicadores de éxito (Estrategias), para los proyectos estratégicos.
2. Diseñe las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o sub-actividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

**Cuadro N° 8. Plan de acción de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA.**

Plan de acción de las estrategias obtenidas de la matriz DOFA							
Estrategia		Tarea	Tiempo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
1.	<b>Capacitar al personal de ventas de la organización, con técnicas de motivación y superación personal, además de impartirles conocimientos de atención al cliente y gestión de calidad.</b>	Realizar cursos de superación personal y servicio de atención al cliente.	2 días hábiles	Personal capacitado y motivado, con conocimientos de atención al cliente.	Directivos	Inversión aproximada de Bs. 15.000,00	-
2.	<b>Crear afiches o carteleras permanentes, donde se resalten la misión, visión y objetivos organizacionales de la Cooperativa Autopartes Nimar.</b>	Impresión, montura e instalación de afiches con la Misión, Visión y Objetivos en tamaño grande.	1 semana	Dar a conocer a los empleados y clientes sobre la misión, visión y objetivos.	Directivos	Inversión aproximada de Bs. 10.000,00	-
3.	<b>Negociar con los proveedores, condiciones de garantía por las piezas ofrecidas, con el fin de transmitir estas condiciones a los clientes de la organización.</b>	Pautar reunión con los proveedores para negociar condiciones de garantía.	1 semana	Obtener condiciones de garantía por las piezas adquiridas a los proveedores.	Directivos	Sin costo	Posibilidad de que los proveedores actuales se nieguen a dar garantía.
4.	<b>Crear un buzón de sugerencias con la finalidad de recabar las observaciones, opiniones, quejas o reclamos de los clientes.</b>	Adquirir e instalar un buzón de sugerencia en el área de ventas y atención al cliente.	15 días	Permitir la retroalimentación por parte de los clientes del proceso de ventas y atención al cliente.	Directivos	Inversión aproximada de Bs. 10.000,00	-
5.	<b>Proponer nuevos sistemas de recompensas (incentivos) a la directiva. Los cuales permitan aumentar los niveles de satisfacción en los empleados que laboran en el departamento de ventas.</b>	Proponer a los directivos, ofrecer un porcentaje mayor de comisiones por ventas al personal de ventas.	1 Semana	Mejorar el clima laboral dentro de la organización, generando mayor motivación y desempeño en el personal de ventas.	Directivos	Sin costo	Posibilidad de que la directiva se niegue a mejorar el sistema de incentivos.
6.	<b>Crear lealtad y compromiso en el personal de ventas, resaltando el reconocimiento y la amplia trayectoria que tiene la organización en</b>	Realizar una reunión, con el personal de la organización, donde se	Cada 3 meses	Personal comprometido con las necesidades de la organización	Directivos	Sin costo	Resistencia a los cambios por parte del personal.

	<b>la comercialización de piezas de autopartes para las distintas marcas, entre las que destaca la marca “Chery”.</b>	les instruya sobre la amplia experiencia y reconocimiento que posee la organización.					
7.	<b>Consolidar la lealtad de los clientes, resaltando los ocho años de trayectoria que tiene la organización ofreciendo piezas de autopartes y asesoramiento técnico.</b>	Crear carteleras y afiches que sensibilicen a los clientes, mostrando los años de experiencia que posee la organización.	1 Semana	Crear lealtad y reconocimiento en los clientes	Directivos	Inversión aproximada de Bs. 10.000,00	-
8.	<b>Ofrecer rapidez en los procesos internos del departamento de ventas y atención al cliente, garantizando un servicio de calidad.</b>	Agilizar el proceso de ventas y atención al público.	Periodicamente	Beneficio a clientes que prioricen la rapidez y no la calidad de atención.	Personal de ventas	Sin costo	Resistencia a los cambios por parte del personal de ventas.
9.	<b>Garantizar que el departamento de ventas ofrezca un servicio de calidad, con una actitud motivada y un clima organizacional alto, con el propósito de que logre cumplir las expectativas de atención esperadas por los clientes, de manera tal, que estos no emigren a las nuevas organizaciones similares, consideradas competencia.</b>	Una vez capacitado al personal, se debe procurar que éste, aplique los conocimientos y la capacitación adquirida en el proceso de ventas y atención al público.	Periodicamente	Personal capacitado en el proceso de ventas y atención al público, con conocimientos que permitan de manera motivada, ofrecer un servicio de calidad.	Directivos y personal de ventas	Sin costo	Resistencia a los cambios por parte del personal de ventas.
10.	<b>Ofrecer un servicio óptimo y de calidad, el cual permita compensar el constante aumento de precios de autopartes.</b>	Personal de ventas debe ofrecer buen servicio y buena atención.	Periodicamente	Clientes satisfechos con el servicio, pese a los altos precios.	Directivos y personal de ventas	Sin costo	-
11.	<b>Aprovechar la solida reputación existente con los grandes y principales proveedores de autopartes, para obtener líneas de crédito con nuevos proveedores, los cuales permitan una mayor reposición de inventarios.</b>	Negociar con nuevos proveedores los cuales ofrezcan líneas de crédito y garantía en sus piezas.	3 meses	Tener un mayor número de proveedores, los cuales permitan una mayor reposición de inventarios.	Directivos	Sin costo	-

## CONCLUSIONES

En base a los supuestos anteriores, se pudo concluir que existen una serie de factores que han incidido en la situación actual, presentada en la Cooperativa Autopartes Nimar, los cuales han sido generadores del bajo rendimiento laboral, inconformidad de los empleados, insatisfacción en los clientes, declive en los niveles de ventas, así como pérdida de prestigio y de clientes.

En primera instancia, fue posible comprobar que existe un bajo clima organizacional en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L., el cual ha estado generando apatía, desmotivación, bajo rendimiento laboral e inclusive inconformidad con la organización. En este sentido, se pudo determinar que parte de ese clima organizacional es ocasionado por un inadecuado sistema de recompensas que motive al personal del departamento de ventas, por lo cual, se planteó la necesidad de que la directiva revise el actual sistema de incentivos, con el propósito de mejorarlos, permitiendo aumentar los niveles de motivación, satisfacción y rendimiento laboral.

No obstante, también se pudo evidenciar que el personal desconoce la misión, visión y metas de la organización, lo cual dificulta la generación de sinergia dentro de la organización, que permita direccionar a la organización en pro del logro de los objetivos planteados por la directiva.

A este respecto, se le adiciona el hecho de la falta de compromiso por parte del personal de ventas, quienes no se sienten parte de la organización y parecieran desconocer la amplia trayectoria y el reconocimiento que esta presenta, en la comercialización de autopartes para varias marcas, entre las

cuales destaca la referida marca “Chery”. Sobre el asunto, destaca el hecho de que diariamente llaman clientes de otras regiones del país solicitando piezas para esta marca, la cual desde sus inicios, ha sido símbolo de la organización. Es por ello, que se sugiere sensibilizar al personal del departamento de ventas, con el propósito de reforzar su compromiso hacia la organización, haciéndoles sentir orgullosos de formar parte de una organización líder en la comercialización de piezas para la referida marca Chery.

Por otra parte, existe insatisfacción en los clientes con la calidad del servicio y la atención prestada, quienes aseguran que el personal de ventas se muestra apático, frío y neutral al momento de atender a los clientes. Cabe destacar, que se diagnosticó un bajo clima laboral dentro de la organización, el cual ha sido uno de los responsables de la apatía que presentan el personal, y que ha desencadenado, una pérdida periódica de clientes y quejas en el servicio de atención y asesoría técnica. No obstante, la organización aun cuenta con clientes leales, quienes a pesar de las dificultades continúan frecuentando el establecimiento en búsqueda de piezas de autopartes, muchos de estos por la facilidad de acceso, cercanía a sus domicilios o calidad de los productos y servicios.

Otro punto a resaltar, es el nivel de ventas de la organización, el cual se ha visto reducido progresivamente en los últimos meses, pudiendo ser consecuencia de la insatisfacción de los clientes y la poca regularidad en que estos consiguen las piezas de autopartes solicitadas en la organización. Dentro de ese marco, es importante acotar las dificultades económicas por las cuales atraviesa el país actualmente, y que ha contribuido a agravar la escases de piezas existentes en la actualidad. Sin embargo, se plantea la posibilidad de incluir nuevos proveedores, los cuales permitan una mayor

reposición de inventarios, con el propósito de tener mayores niveles de existencia al momento de que los clientes soliciten las piezas necesarias.

También fue posible evidenciar, la inexistencia de medios que permitan la recepción, registro y control de reclamos realizados por los clientes, luego de haber realizado una adquisición en la empresa. Es por ello, que se planteó la necesidad de instalar un buzón de sugerencias, el cual permita la retroalimentación en base al proceso de ventas y atención al público, pudiendo recoger observaciones, reclamos o sugerencias, las cuales permitan escuchar el punto de vista del cliente, y realizar los correctivos pertinentes. Igualmente, ello permitiría mejoras en la calidad del servicio prestado, conforme a las nuevas exigencias y expectativas de los clientes.

A estos elementos, también se le incluye el hecho de la insatisfacción de los clientes en base a las piezas adquiridas, las cuales no suelen poseer garantía, aunado al hecho de la frecuente defectuosidad o la poca durabilidad que éstas presentan. Sin embargo, estos factores no dependen directamente de la organización, ya que esta solo comercializa las piezas adquiridas, y no forma parte en ningún momento del proceso de fabricación. En este sentido, se planteó la posibilidad de negociar con los proveedores existentes y con nuevos proveedores, políticas de garantías, las cuales puedan ser reflejada a los clientes, con la finalidad de que estos puedan adquirir piezas con mayor seguridad y confianza, obteniéndose como resultado un incremento en la satisfacción de estos y mejoras en la calidad del servicio.

En relación con las implicaciones, se pudo evidenciar que la organización presenta factores que dificultan su normal operatividad, y que han desencadenado consecuencias negativas, las cuales ponen en riesgo la

viabilidad económica de la organización al largo plazo, mas aun en una economía inflacionaria, como la que presenta actualmente el país.

No obstante, realizar los correctivos necesarios, partiendo del plan de acción planteado en el capítulo anterior, permitiría realizar ajustes y correctivos necesarios, los cuales permitan redireccionar a la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L. en pro de sus objetivos planteados, permitiendo posicionarla como una organización líder en el mercado de comercialización de piezas de autopartes en Valencia y todo el territorio nacional; sobre todo considerando el hecho del gran reconocimiento que estos presentan relacionado con la distribución de piezas para la marca Chery.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de lograr una mayor efectividad en el crecimiento de la Cooperativa Autopartes Nimar. R.L en cuanto a la gestión de calidad y satisfacción al cliente se sugiere seguir algunas de las siguientes recomendaciones:

Implementar talleres de motivación y superación personal a los miembros del departamento de ventas, con el propósito de incrementar su productividad dentro de la organización. Ello incrementaría los niveles de clima laboral, obteniéndose así empleados más motivados, alegres, emprendedores quienes serán los que presten eficientemente el servicio de atención al cliente.

La directiva debe reunirse con los miembros del departamento de ventas con el propósito de discutir mejoras en el sistema de recompensas, ofreciendo mejores incentivos o comisiones por las ventas realizadas o bonos por cumplimiento de metas de ventas. Ello permitirá incrementar aún más el clima organizacional existente en la organización, lo cual conllevaría a empleados más conformes y motivados con la organización.

Buscar nuevos proveedores, los cuales ofrezcan condiciones de garantía por las piezas ofertadas, con el propósito de transmitir esas condiciones de garantía a los clientes, ofreciendo así mejoras en la calidad del servicio. Así mismo, con más proveedores sería posible surtir los inventarios con la finalidad de combatir la escases de piezas por la que actualmente atraviesa el país.

Instalar un buzón de sugerencias en el departamento de ventas, con el propósito de conocer los puntos de vista de los clientes, ello permite la retroalimentación del servicio de atención prestada, permitiendo evaluar y realizar mejoras en la calidad del servicio.

Hacer uso del plan de acción planteado en el capítulo V, el cual permita una mejor visualización de la planificación necesaria, para la correcta ejecución de estrategias planteadas, tomando en cuenta sus respectivas tareas, metas, periodos de tiempo, responsables, limitaciones y recursos necesarios para su posterior ejecución.

Hacer uso de las estrategias generadas en la matriz DOFA, con la intención de corregir las debilidades y minimizar las amenazas que presenta la organización en la actualidad, para asegurar su permanencia en el mercado en el futuro, tratar de incrementar las oportunidades y fortalezas que posee dicha organización para tener mayor productividad y ser eficaz.

Por último se recomienda mejorar todas las fallas ya destacadas que presenta y que tiene la organización hoy en día, para alcanzar una adecuada gestión de calidad logrando satisfacer las necesidades de los clientes a la hora de vender o comercializar alguna pieza siendo empleados comprometidos para lograr siempre los resultados más positivos.

## Lista de Referencias

- Albrecht, J. (1988). **La revolución del servicio**. Editorial Legis.
- Amundaray, M. y Molina, F. (2012). **Propuesta para la determinación de la calidad del servicio al cliente en un centro ferretero**. Trabajo no publicado. Universidad Central De Venezuela. Caracas.
- Arias, Fideas (2004). **El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 4ta Edición. Caracas. Venezuela.
- Arias, Fideas (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 5ta Edición. Caracas. Venezuela.
- Aristigueta, M. y López, G. (2011). **Propuesta de un sistema de gestión de calidad para el mejoramiento de los procesos en la empresa bienes raíces y condominios principal, c.a., a través de la norma ISO 9001:2000**, Trabajo no Publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Atencio J., Sanchez G. (2009). **El control de gestión estratégica en las organizaciones**. CICAG Volumen 5, Numero 2, Universidad Rafael Bellosó Chacin. Zulia. Venezuela.
- Balestrini, Miriam (2001). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Balestrini, Miriam (2006). **Como se elabora el proyecto de investigación**. Texto C.A, Caracas. Venezuela.

Barrios, M (2003). **Manual de Trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Editorial Fedupel. 3ra Edición. Caracas. Venezuela.

Betancourt, José (2006). **Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma**. Versión electrónica, disponible en [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Camisón, Cruz y González. (2006). **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Editorial Pentrice Hall. Madrid. España.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Planificación Estratégica. Fundamentos y Aplicación**. Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones**. Mc Graw Hill. Novena Edición.

Contreras, S, Jiménez, M y Zambrano, P (2013). **Calidad de Servicio que ofrece el departamento de recursos humanos al cliente interno en una empresa de servicio ubicada en San Diego, Estado Carabobo**. Trabajo no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Del Rosario, Z., Peñaloza, S. (2008). **Guía para la elaboración formal de reportes de investigación**. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela

Desatríck, R. (1990). **Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio**. Editorial Legis IESA. Caracas.

Droguett, Francisco. (2012). **Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes**. Trabajo publicado. Universidad de Chile.

Estrada, E. y Peñalver, L. (2011). **Diseño de indicadores de gestión para la medición de satisfacción del cliente en los centros de servicio de atención al cliente de movistar en la región centro.** Trabajo no publicado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Guerra, A. (2011). **La Gestión del Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad en la Empresa Venequip Machine Shop, C.A. de Barquisimeto, Estado Lara.** Trabajo no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Gutiérrez, M (1999). Administrar para la calidad. México: Editorial Limusa.

Harrington, J. (1998). **Cómo Incrementar la Calidad Productiva.** Editorial Mc Graw Hill. Caracas.

Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (1998), **Metodología de la Investigación.** México: Editorial Mc Graw Hill.

Ivancevich, Jhon. (1997). **Gestión de calidad y competitividad.** Primera Edición. Editorial Mc Graw Hill. España.

López Yepes, J. (1998). **La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación.** Editorial Síntesis. Madrid. España.

Lozano, N (2011). **Estudio de estrategias de gestión organizacional dirigidas al mejoramiento del servicio al cliente en concesionarios de vehículos.** Trabajo no Publicado. Universidad de Carabobo.

Ortiz y García, (2008). **Metodología de la Investigación, el proceso y sus técnicas.** Editorial Limusa. Mexico.

Sabino, C (2002). **El proceso de investigación.** Nueva edición actualizada. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas. Venezuela.

Serna Gómez, Humberto (2000). **Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología.** 3R Editores. Séptima Edición. Bogotá. Colombia.

Tamayo y Tamayo, Mario (2003). **El Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Limusa. México.

Udaondo Dúran, Miguel (1992). **Gestión de Calidad.** Editorial Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.

# **ANEXOS**



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



El presente instrumento fue diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el estudio denominado ***“Estrategias basadas en la gestión de calidad para la satisfacción del cliente en empresas comercializadoras de autopartes. Caso de estudio: Cooperativa Autopartes Nimar, r.l. ubicada en el municipio Valencia, estado Carabobo”***.

Es de gran importancia que las respuestas sean de manera objetiva y breve.

ENTREVISTA.

1. ¿Dentro de la organización como es el nivel de desempeño de los trabajadores?
2. ¿Cómo perciben ustedes la satisfacción de los clientes a la hora de adquirir productos en la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L?
3. ¿Dentro de la organización tienen políticas establecidas y enmarcadas para la valoración de los clientes?
4. ¿Cómo podría identificar las necesidades de los clientes de la Cooperativa Autopartes Nimar, R.L.?
5. ¿Presentan algún procedimiento para recibir y procesar los reclamos?

6. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la organización?
7. ¿Cómo es la lealtad de los clientes ante la organización?
8. ¿Presentan estrategias de gestión de calidad, atención al cliente y en los procesos?
9. ¿Cómo describiría su índice de satisfacción?
10. ¿Cómo es la eficiencia de los trabajadores en la organización?
11. ¿De qué forma son comunicadas las metas en la organización?
12. ¿Se hallan bien establecidas la visión y misión?



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



El presente instrumento fue diseñado con el fin de recolectar información pertinente para llevar a cabo el estudio denominado ***“Estrategias basadas en la gestión de calidad para la satisfacción del cliente en empresas comercializadoras de autopartes. Caso de estudio: Cooperativa Autopartes Nimar, r.l. ubicada en el municipio Valencia, estado Carabobo”***.

Es por ello, que pedimos su total colaboración, respondiendo de manera objetiva y concisa, a fin de lograr mayor validez en la data recolectada. La información que usted suministre será tratada con la más absoluta confidencialidad. No es necesario que suministre datos personales.

### **INSTRUCCIONES**

- Por favor lea detenidamente todo el instrumento antes de responder.
- Marque con una X, **dentro del recuadro sombreado** la alternativa de respuesta que considere representa su opinión sobre el enunciado correspondiente.
- Marque solo una alternativa en cada pregunta.
- Trate de dar respuesta a todas las preguntas contenidas en el instrumento.
- Las respuestas son individuales, por lo que en caso de alguna duda, consulte al investigador o a la persona que se encuentre aplicándole el instrumento.
- Los datos recabados serán utilizados solo para fines de esta investigación.

CUESTIONARIO					
1.	<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción en general con la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>				
	a.	Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b.	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c.	Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d.	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	e.	Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.	<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la atención al cliente en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>				
	a.	Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b.	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c.	Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d.	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	e.	Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.	<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al asesoramiento técnico en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>				
	a.	Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b.	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c.	Indiferente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d.	Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	e.	Muy Satisfecho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.	<b>¿Percibe usted que en la Cooperativa Autopartes Nimar, tiene como política otorgar el mayor grado de satisfacción posible a sus clientes?</b>				
	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	No sabe <input type="checkbox"/>
5.	<b>¿Al momento de adquirir piezas, toma como primera opción adquirirlos en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>				
	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	<b>¿Por cuál de los siguientes motivos la Cooperativa Autopartes Nimar, es uno de sus proveedores de piezas de autopartes?</b>				
	a.	Precios Competitivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	b.	Calidad del Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	c.	Calidad del Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	d.	Cercanía a su domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	e.	Facilidad de Acceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	f.	Recomendación de otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	g.	Otros motivos		
		Explique:		
7.	<b>¿Considera usted que en la Cooperativa Autopartes Nimar, se toma en consideración las necesidades de sus clientes?</b>			
	Si		No	No sabe
8.	<b>Dada la escases de autopartes en el país, ¿Suele usted conseguir la pieza que busca en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>			
	Si		No	
9.	<b>¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la calidad de las piezas adquiridas en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>			
	a.	Muy insatisfecho		
	b.	Insatisfecho		
	c.	Indiferente		
	d.	Satisfecho		
	e.	Muy Satisfecho		
10.	<b>¿Existe en la Cooperativa Autopartes Nimar, algún medio para hacer llegar sus reclamos?</b>			
	Si		No	No sabe
11.	<b>¿Cree usted que los reclamos o quejas hechos en la Cooperativa Autopartes Nimar, ya sea de manera verbal o escrita, han sido manejados con rapidez y eficiencia?</b>			
	Si		No	No sabe
12.	<b>¿Considera usted necesario que se apliquen estrategias para el mejoramiento de la calidad del servicio en la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>			
	Si		No	
13.	<b>¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la Cooperativa Autopartes Nimar?</b>			
	a.	Motivado		
	b.	Optimista		
	c.	Neutral		
	d.	Frio		
	e.	Apático		
<b>MUCHAS GRACIAS</b>				