

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Gráfico N° 1 Trabajo realizado en Hall de Hotel Sheraton Quito



Termikon se identifica en la industria de las piedras naturales. Estas piedras están ligadas con la historia y cultura del hombre desde sus orígenes y en la actualidad ha ido evolucionando a través de las últimas décadas, de tal forma que sigue a la par con la evolución arquitectónica.

La industria de la piedra dispone de una alta tecnología de explotación para alcanzar una materia rígida como es el mármol y granito, la incorporación del

diamante ha permitido el uso de estas piedras en el campo de la arquitectura y construcción, puesto que no sólo es utilizada en pisos, paredes y mesones, sino también en el forramiento de fachadas de grandes edificios.

Con este breve antecedente, Termikon surge de la necesidad del sector de la construcción, arquitectura y decoración de nuestro país, creada el 13 de septiembre de 1.990, con el afán de brindar mejores posibilidades de alcanzar sus objetivos al ofrecer en el mercado productos de alta calidad, acordes a las exigencias de la arquitectura moderna. Dedicada a la importación y comercialización de mármol, cerámica, granito, porcelanato y otras piedras naturales, brinda además el servicio de cortes e instalación de estos productos.

El incremento de la demanda en los últimos años en el área de la construcción después de la crisis económica de 1.999, ha permitido a Termikon situarse en el mercado como una de las mejores empresas reconocida por sus productos de alta calidad y servicios que aseguran la satisfacción de sus clientes, las cuales reflejan el incremento en sus niveles de ventas en los últimos años.

Gracias a sus productos, le han sido encomendados proyectos de gran importancia a nivel nacional, la investigación, el conocimiento y el manejo de los productos que se comercializan, su adecuado uso y alta calidad, aseguran la inversión de sus clientes, aumentando la confianza y el prestigio de la empresa.

Cuenta con sucursales en Quito y Guayaquil, siendo la matriz Quito ubicada en la Av. 6 de Diciembre 3460 e Ignacio Bossano.

Gráfico N° 2 Logo de la empresa en local Quito



Gráfico N° 3 Módulos de atención al cliente



Estética e innovación son las palabras que caracterizan los productos de TERMIKON.

## 1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que se compran y se comercializan son importados directamente de países europeos especialmente de España e Italia; otros productos de países asiáticos como la India, China; de países norteamericanos como Estados Unidos y México, así como también latinoamericanos como el Perú, Brasil y Argentina.

A continuación se presenta una descripción breve de sus productos:

- ⇒ **Mármol y Granito:** El mármol y el granito son materiales nobles y ricos por su naturaleza. Proviene de rocas compactas y son ideales para la decoración y la construcción; la composición granulométrica del granito determina el diseño gráfico de la superficie; por otro lado la presencia de vetas caracteriza la estética fundamental del mármol. En la actualidad debido a las modernas e innovadoras exigencias de las viviendas del siglo XXI, en la gama del mármol TERMIKON pone a la disposición el noble y exclusivo Travertino, que es un material que permite cualquier tipo

de acabado, el uso de este material por espacio de algunos siglos ha sido designado al servicio de la arquitectura, arte y la decoración.

Gráfico N° 4 Planchas de mármol en bodega



Gráfico N° 5 Muestras de granito



Se importan en grandes planchas de distintos tamaños y espesor: dos, tres o cuatro centímetros, estos productos son utilizados en mesones de cocina, mesones de baño, counters de oficinas, pisos, paredes, chimeneas etc.

Gráfico N° 6 Mesones de baño de granito



Gráfico N° 7 Mesón de baño de mármol



⇒ **Porcelanato:** Cuenta con un elevado estándar a la dureza, a la abrasión y a todo tipo de esfuerzo exterior, el porcelanato debe su homogeneidad a una mezcla de materias primas pulverizadas de altísima calidad. Es un

producto homogéneo, compacto, gresificado en todo su espesor y por su composición dotado de propiedades químico-físicas excepcionales. Sofisticadas tecnologías internacionales han permitido realizar, en escala industrial, lo que a la naturaleza le habría requerido más de dos mil años para su formación. Estos productos tienen dureza en escala de Mosh (mide la dureza contra la rayadura, por ejemplo el diamante tiene escala de 10) de 7 a 8, se utilizan principalmente en ambientes de alto tráfico como: centros comerciales, bancos, plazas exteriores.

Gráfico N° 8 Mostradores de mosaicos



Gráfico N° 9 Mostradores de porcelanato



⇒ **Cerámica:** La cerámica es un producto fabricado a base de arcilla, con el uso de sofisticados equipos de producción; se ha logrado una síntesis entre la mejor tradición cerámica y la tecnología industrial más avanzada de producción que pone a relieve la profundidad del color, el contraste de los esmaltes y la textura. Vienen en distintos formatos de 30cmx30cm, 40cmx40cm, 60cmx60cm, 30cmx60cm con distintos espesores de diez, quince y veinte milímetros. Estos productos pueden instalarse en pisos y paredes. La cerámica que Termikon comercializa se la complementa con cenefas y piezas especiales que permiten diseñar originales combinaciones arquitectónicas.

Gráfico N° 10 Cerámicas en piso



Gráfico N° 11 Cerámicas en piso y pared



⇒ **Piedras:** Es utilizado en acabados para la construcción o decoración, lo más atractivo es la gama de colores que la naturaleza ofrece a través de una serie de combinaciones que presenta. Existen ilimitadas posibilidades cromáticas suficientes para satisfacer cada exigencia, es utilizado generalmente para exteriores.

Gráfico N° 12 Ambiente en piedra BBQ



Gráfico N° 13 Piedras en exteriores



⇒ **Suministros de Limpieza:** Con el propósito de preservar la inversión realizada por los clientes, se ofrecen productos impermeabilizantes y protectores para un óptimo mantenimiento para evitar manchas producidas por la absorción de grasas y/o ácidos. Son productos

especializados, que son utilizados para el mantenimiento de los productos anteriores, debido a que las piedras naturales tienen un grado de absorción que varía según su tipo, todas requieren de un tratamiento de impermeabilización que le proteja contra el agua, aceites y otros agentes causantes de manchas y suciedad. Una vez que la piedra natural ha sido tratada, se facilita su cuidado y mantenimiento posterior, así que es importante que desde su instalación y antes que empiece a usarse, se aplique un hidrorrepelente. Existen hidrorrepelentes especiales para mesones de cocina, baño o para pisos, cada caso requiere de un producto específico. Además de impermeabilizar la superficie, también se puede agregar productos que resalten el color y el brillo natural del material por mucho más tiempo, esto se logra con ceras, siliconas y barnices.

⇒ **Otros Productos:** Otros productos que TERMIKON comercializa son aquellos con valor agregado elaborados a mano como son: centros de interés, mosaicos, cenefas, mesas y consolas.

Gráfico N° 14 Centro de interés



Gráfico N° 15 Centro de interés



Los servicios que presta son:

⇒ **Corte y Acabados:** Para la fabricación de piezas especiales para pisos tales como cenefas, cornisas, molduras, centros de interés para cumplir con los gustos y exigencias de sus clientes.

Gráfico N° 16 Acabados de mármol



Gráfico N° 17 Cenefas en pared



⇒ **Instalación:** La instalación es la complementación importante y determinante para que estos productos reflejen su riqueza bajo la calidad y diseño que se ajustan a las nuevas tendencias en decoración.

Gráfico N° 18 Instalación en piscina



Gráfico N° 19 Instalación en cocina



⇒ **Otros Servicios:** Como parte del valor agregado cuenta con personal especializado en el área de la arquitectura y decoración, quienes brindan asesoría técnica en levantamiento, elaboración y diseño de planos según las especificaciones del cliente sin costo adicional.



## 1.2.1 EVOLUCION DE LAS VENTAS

A continuación se presentan algunos valores de las ventas en valores netos del 2002 al 2005 donde se observa un crecimiento importante que la empresa tuvo del 2002 al 2003 y posteriormente un crecimiento relativamente lento, lo que nos puede alertar que hay decisiones por tomar, para tener un crecimiento sostenido de la ventas.

Entre las decisiones por tomar este estudio se enfocará en el servicio de atención al cliente como estrategia para generar lealtad en el cliente e incrementar las ventas y la posición en el mercado.

Gráfico N° 20 Evolución de ventas 2002-2005 en valores netos

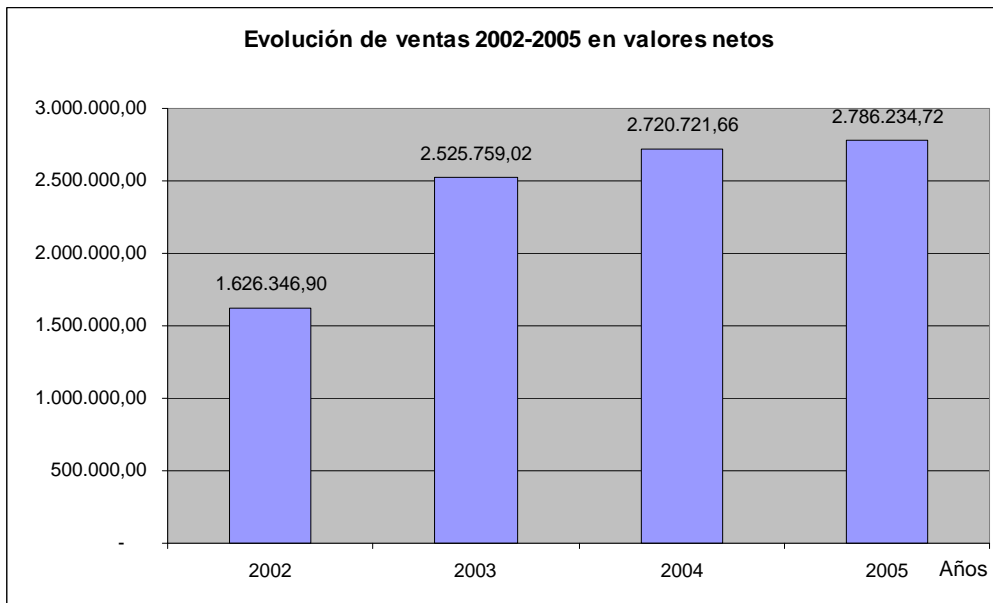
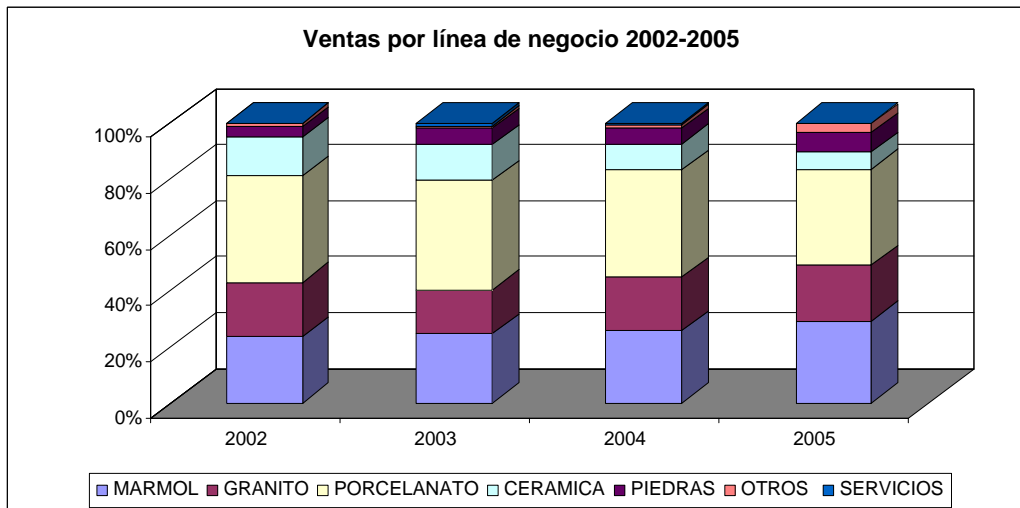


Tabla # 1 Evolución de ventas 2002-2005 en valores netos

	2002	2003	2004	2005
<b>Ventas</b>	<b>1.626.346,90</b>	<b>2.525.759,02</b>	<b>2.720.721,66</b>	<b>2.786.234,72</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>55%</b>	<b>8%</b>	<b>2%</b>

En la tabla N° 1 se observa la composición de las ventas por año y por línea de negocio y la evolución desde el 2002 al 2005, en la cuál se destaca un decrecimiento de la participación en las ventas de porcelanato y la cerámica, un leve crecimiento de las líneas de granito y mármol, así cómo la baja participación de las otras líneas en la composición de la estructura de ventas por año.

Gráfico N° 21 Ventas por línea de negocio 2002-2005



### 1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

La amenaza más grande a la que TERMIKON se enfrenta ahora es la fuerte competencia, la llegada de los productos chinos al mercado ecuatoriano, ha afectado a algunas empresas medianas y pequeñas, entre ellas al sector de la construcción con la llegada de baldosas de cerámica, porcelanato y otros acabados de la construcción a precios relativamente bajos; los clientes muchas veces se dejan llevar por lo más barato sin tomar en cuenta la calidad; los ejecutivos y personal de operación de TERMIKON no se han preparado para ajustarse rápidamente a estas cambiantes condiciones de mercado.

Las organizaciones exitosas tienen un enfoque central común: los clientes. No importa si se trata de un negocio, un hospital, una entidad del gobierno, un profesional, el éxito les llega cuando son obsesionados con la atención al cliente.

En Termikon se observa falencias cuyo efecto impacta en la atención y servicio que se brinda al cliente, las constantes llamadas telefónicas de quejas y preguntas, y la falta de atención a las mismas, hacen cada vez menor lograr la lealtad esperada de los clientes; se observa personal desmotivado y carente de una cultura de calidad en el servicio, faltan canales de comunicación ágiles y oportunos entre clientes internos, fuerte competencia a nivel nacional y extranjero, carece de política de atención y servicio al cliente, logrando que los resultados sean insuficientes. La empresa se tiende a operar en forma reactiva, es decir apagando las llamas de los incendios que se producen, en vez de concentrarse en analizar y mejorar sus procesos.

Los enunciados de las misiones, los informes anuales y los seminarios proclaman siempre la supremacía al cliente, pero en realidad como dijo Shakespeare: “se viola con más frecuencia de lo que se respeta”, por lo que es visible en esta empresa que la atención al cliente es la menos atendida.

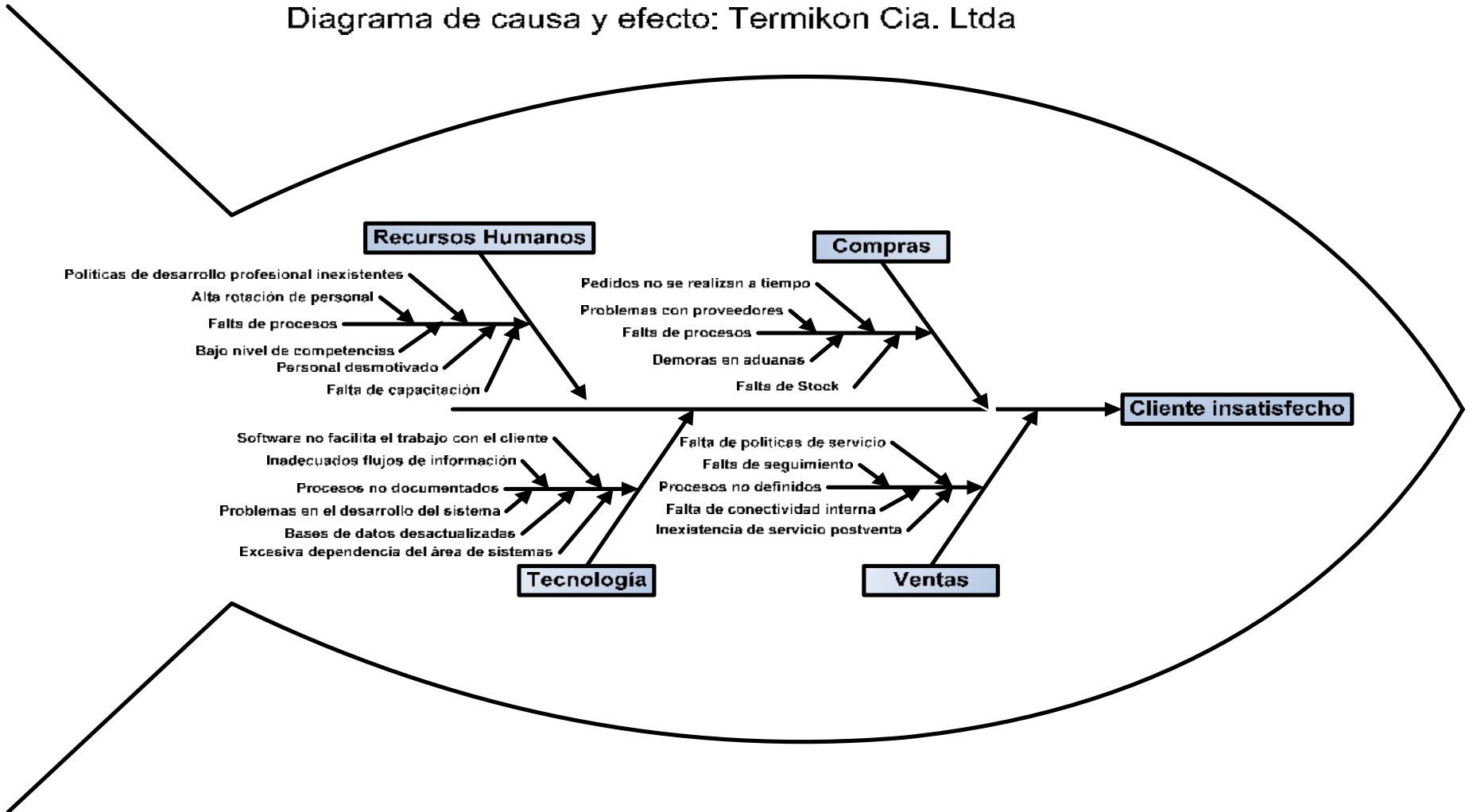
Si la empresa continúa con este esquema de pensar sólo en su crecimiento, su futuro puede llegar a ser incierto, más aún sin darle la importancia que implica el mejoramiento de los procesos para lograr un buen “servicio al cliente”; nuestra competencia crece cada día debido al servicio y atención que brinda; utilizan varias estrategias para captar más clientes.

La empresa consciente del beneficio que significa infundir en sus clientes la lealtad hacia la marca, cuida una cartera de clientes y a partir de ésta puede generar un crecimiento sostenible en el futuro, se considera entonces de vital importancia un mejoramiento de los procesos para éstos orientarlos hacia la satisfacción de sus clientes.

### 1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Gráfico N° 22 Diagrama de causa y efecto

Diagrama de causa y efecto: Termikon Cia. Ltda



## 1.3.2 INTERPRETACION

El diagrama de Ishikawa destaca en forma general la falta de procesos documentados y definidos en las distintas áreas de la empresa que tienen relación directa con el Servicio de Atención al Cliente, a continuación se detallan las siguientes:

### 1.3.2.1 Recursos humanos

Políticas de desarrollo profesional inexistentes: Poca o ninguna importancia de desarrollo personal y profesional de sus empleados, mediante definición de plan de carrera, así como incentivos por cumplimiento de metas.

Alta rotación de personal: Existe demasiada rotación de personal, lo que perjudica a la empresa, por el tiempo que se requiere para conocer la naturaleza y objeto del negocio, complicando la inducción y transferencia de conocimientos.

Bajo nivel de competencias: Se observa al personal carente de una cultura de calidad en el servicio y atención al cliente. Falta de análisis de competencias requeridas por cargo y la evaluación de competencias de los empleados que permita mediante la capacitación, mejorar la participación y la comunicación del empleado en el logro de los objetivos de la organización.

Personal desmotivado: Existe sobrecarga de funciones al personal en los diferentes departamentos; no existe una adecuada programación para la fijación de remuneraciones por funciones y cargos, cuyos resultados se refleja en el personal que no trabaja con compromiso, sino lo hace por cumplir un horario o las tareas a él asignadas sin la pro-actividad necesaria que permita mejorar los procesos de la organización.

Falta de capacitación: La capacitación de los empleados es vista por la alta gerencia como un gasto, más no cómo una inversión, privando arbitrariamente de los frutos en el futuro para un adecuado flujo de procesos bajo parámetros de calidad hacia el servicio al cliente.

### **1.3.2.2 Compras**

Pedidos no se realizan a tiempo: No se realizan los pedidos bajo una adecuada planificación de compras basadas en las necesidades del área comercial, lo que perjudica la imagen de la empresa e impacta directamente con el servicio de atención al cliente.

Problemas con proveedores: La falta de organización, la falta de procesos definidos y documentados, antes, durante y después de la importación, facilita la pérdida del control sobre los pedidos realizados por el departamento de compras (importaciones y compras locales), permitiendo que los proveedores incumplan con los requerimientos convenidos en cuanto a especificaciones del material (tamaño, formato, tipo, color), tiempos de despacho y entrega, negociación de precios, y plazos de pago, ocasionando demoras en las entregas de los clientes.

Falta de Inventario: La falta de administración de inventarios no permite tener un control de existencias y necesidades de los productos; la mayoría de las ventas que se realizan semanalmente en los almacenes son para importar, cuyo plazo se estima aproximadamente de 60 a 90 días hasta tener en las bodegas para la respectiva entrega, lo que priva automáticamente las ventas al contado y de hecho la pérdida de clientes.

Demoras en aduanas: Existen problemas por falta de coordinación en los procesos de desaduanización de contenedores, retrasando entregas a tiempo a los clientes, provocando incumplimiento de fechas de entrega y en algunas veces efectivizar las cláusulas de multas en contratos de grandes proyectos.

### **1.3.2.3 Ventas**

Falta de políticas de servicio: No existen procesos de servicio de atención al cliente, para atender los requerimientos, inquietudes, quejas y reclamos del cliente que se presentan en el día a día.

Falta de seguimiento: Creencias por parte del personal de ventas de que la venta termina después que el cliente paga y retira su mercadería, descuidando el seguimiento y cierre del ciclo de venta, proceso que asegura la calidad en el servicio.

Procesos no definidos: Al no contar con procesos documentados en la organización, permite que el personal desempeñe un trabajo reactivo (personal de ventas); como resultado se observa que los procesos no están debidamente estructurados, generando los famosos “cuellos de botella”; por ejemplo el cliente va a cancelar la compra de la mercadería, la ejecutiva de ventas envía el presupuesto aprobado a la persona de facturación, la misma que pide vía telefónica o buscando personalmente si ella no se encuentra en su puesto de trabajo, a la persona de distribución para que realice una autorización de salida de material del sistema para poder realizar el comprobante de venta y entregar ese momento al cliente.

Al tratarse de una empresa familiar, es más difícil que los dueños deleguen personal que esté facultado para la toma de decisiones importantes durante la negociación con el cliente al momento de hacer la venta; no se respetan políticas de ventas a crédito empezando desde el gerente a quien acuden sus “amistades” para quebrantar reglamentos establecidos por la misma gerencia, dejando sin piso al ejecutivo de venta en ese momento, esto hace que cada vez que estos clientes regresen busquen que el dueño (gerente) los atienda, dando como resultado demoras en la gestión de cobranza después originados de esa

“amistad” que con el tiempo se transforman en los clientes más complicados para pagar.

Falta de coordinación interna: Tomando en cuenta que el servicio en sí mismo es la comunicación, dirigido al tratamiento del servicio que es expresado fundamentalmente por el comportamiento del personal de la empresa se ha observado la falta de ésta comunicación con el área de Compras, Despachos, Ventas, y de Instalaciones, lo que ha ocasionado innumerables inconvenientes y originando a su vez barreras en el logro de crear valor para el cliente mediante la efectividad de la comunicación interna.

Inexistencia de servicio posventa: En Termikon no existe. El servicio posventa incrementa el nivel de satisfacción de los clientes actuales, y al mismo tiempo permite aumentar las ventas mediante los referidos y las ventas cruzadas. Es definitivo que los clientes satisfechos pasan a formar parte de un activo generador de las empresas que consideran el concepto de calidad entre los primeros factores que impactan las utilidades. Termikon debe concentrarse en la capacidad de la empresa para proporcionar productos, cuyo valor agregado y servicios de apoyo proporcionados al cliente, superen a los que ofrece la competencia.

#### **1.3.2.4 Tecnología**

Software no facilita el trabajo con el cliente: Debido a la falta de equipos con mayor capacidad de almacenamiento de información y tiempo de respuesta, se observa la necesidad urgente de la adquisición de un nuevo servidor.

Inadecuado flujo de información: Como resultado de los usuarios que no inician el proceso correctamente desde el inicio del ciclo de venta con el registro de los datos completos del cliente, utilizan un denominado “cliente genérico” al que



accede la mayoría del personal de ventas, ocasionando dificultades para análisis de información en cuanto a revisiones del número de clientes atendidos en el día y ventas concretadas, puesto que la información almacenada no brinda un flujo de información adecuado.

Falta de información: Los usuarios del sistema tienen un nivel básico de conocimiento de los programas de Windows y Office, lo que hace que su trabajo sea bastante limitado y poco explotado en cuanto a la información que pueden absorber del sistema, la falta de inducción sobre el funcionamiento general de los distintos módulos no comprenden la razón habilidad de los procesos existentes para el personal de las distintas áreas operativas. Falta la explotación de las bondades del nuevo sistema para obtener información que puede servir a la gerencia para la toma de decisiones oportunas.

Problemas en desarrollo: En Termikon hace aproximadamente cuatro años la gerencia aprobó el desarrollo de un sistema hecho a la medida del negocio; la falta de experiencia del equipo de desarrollo y de los usuarios ante el tipo y tamaño de empresa provocó que se presenten varios inconvenientes durante el avance de los distintos módulos en especial el de inventarios y de presupuestos, por las diferentes líneas de negocio que se manejan, retrasando otros módulos que se estiman queden finiquitados hasta finales de este año; otro motivo fue la falta de asignar un responsable por parte de la gerencia que trabaje conjuntamente con la gente de sistemas desde el inicio hasta el final cuyo enfoque esté ligado con el nivel administrativo, financiero y gerencial, para la toma de decisiones acertadas durante el desarrollo del sistema; el tiempo que ha transcurrido también obedece a otras necesidades que se van presentando con la utilización del sistema, y otros como son los requerimientos de la información del Servicio de Rentas Internas (anexos transaccionales); quedando aún pendientes dos módulos por desarrollar que son el módulo de nómina y de activos fijos. Cabe la pregunta si la toma de la decisión de desarrollar un

sistema fue más conveniente tanto en tiempo y dinero que haber comprado un sistema y aplicarlo a la organización.

Bases de datos desactualizadas: La falta de seguridades que el sistema no brindó al inicio de su implementación, hizo que se transfieran las bases de datos del sistema anterior sin ser debidamente depurada como es el caso de la migración de clientes, almacenando en el nuevo sistema información relativamente errónea con relación a datos de clientes; con el ingreso de información durante el tiempo de utilización del sistema no se ha planificado realizar una depuración y conciliación de la base de clientes trabajando con el equipo de ventas para lograr una base de datos confiable y actualizada.

Excesiva dependencia del área de sistemas: Por los antecedentes antes anotados, se ha creado obligatoriamente la dependencia de la gente del área de sistemas para la creación de nuevos procesos, modificaciones o nuevos reportes que se generan durante la implementación, así como de cubrir nuevas necesidades en los distintos módulos y corrección de errores en el flujo de información.

Una vez analizadas las causas del diagrama de Ishikawa, se comprueba que no existen procesos definidos y adecuados para el Servicio de Atención al Cliente de la organización; la atención que brindan a los clientes desde que entra al almacén es mala y hasta ineficiente, por el altísimo número de llamadas telefónicas por quejas y reclamos que no son solucionados; se observa la falta de capacitación, falta de participación y compromiso continuo de los empleados; falta de procesos definidos y documentados de las actividades y sistemas para un trabajo eficiente.

Por lo anotado anteriormente, se recomienda el levantamiento de procesos y análisis de las prácticas actuales, para luego seleccionar las áreas de mejoramiento donde se formularán los cambios que significarán mayor beneficio

a largo plazo, y a su vez formular una propuesta de mejoramiento de los procesos del Servicio de Atención al Cliente que pueda influir de manera importante y significativa a las distintas áreas relacionadas en cada uno de sus procesos y de las actividades que están en contacto directo con el cliente, mejorando canales de comunicación y eficiencia dentro de la organización.

Este mejoramiento permitirá fortalecer la imagen de la empresa frente a la competencia, lograr la fidelidad de sus clientes, incrementar las ventas y obtener mayores utilidades para sus accionistas.

## **1.4 MARCO TEÓRICO**

En nuestro país dadas las tendencias actuales (la globalización), el sector comercial y de servicios ha experimentado un importante crecimiento frente a los demás, por lo que el mejoramiento de sus procesos en base al análisis de técnicas gerenciales y fuerzas competitivas del mercado, una adecuada propuesta de valor controlada, la aplicación de modernas técnicas de mercadeo, planes de acción, el análisis de un proceso de Atención al Cliente que garantice el buen funcionamiento, nos permitirá enfrentar los nuevos retos del ambiente de negocios.

### **1.4.1 GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN**

“Consiste en desarrollar e implantar un sistema de gestión por procesos para toda la empresa, de acuerdo con su estrategia y otros condicionantes del negocio, y proponer una revisión de la organización que sustente procesos y actividades clave”<sup>1</sup> Entre uno de los objetivos de TERMIKON es llegar a ser una empresa líder, eficiente y competitiva dentro de su mercado, de hecho lo será una vez que logre alcanzar esa eficiencia en sus procesos primero.

---

<sup>1</sup> [www.usuarios.intercom.es/calidad/gestión-empresa/productos/org-procesos.html](http://www.usuarios.intercom.es/calidad/gestión-empresa/productos/org-procesos.html)

Las ventajas de la gestión por procesos:

- ⇒ Permite a la organización centrarse en el cliente
- ⇒ Permite controlar el cambio de organización.
- ⇒ La hace más competitiva
- ⇒ Previene posibles errores
- ⇒ Desarrolla sistemas de evaluación para las diferentes áreas de la empresa.

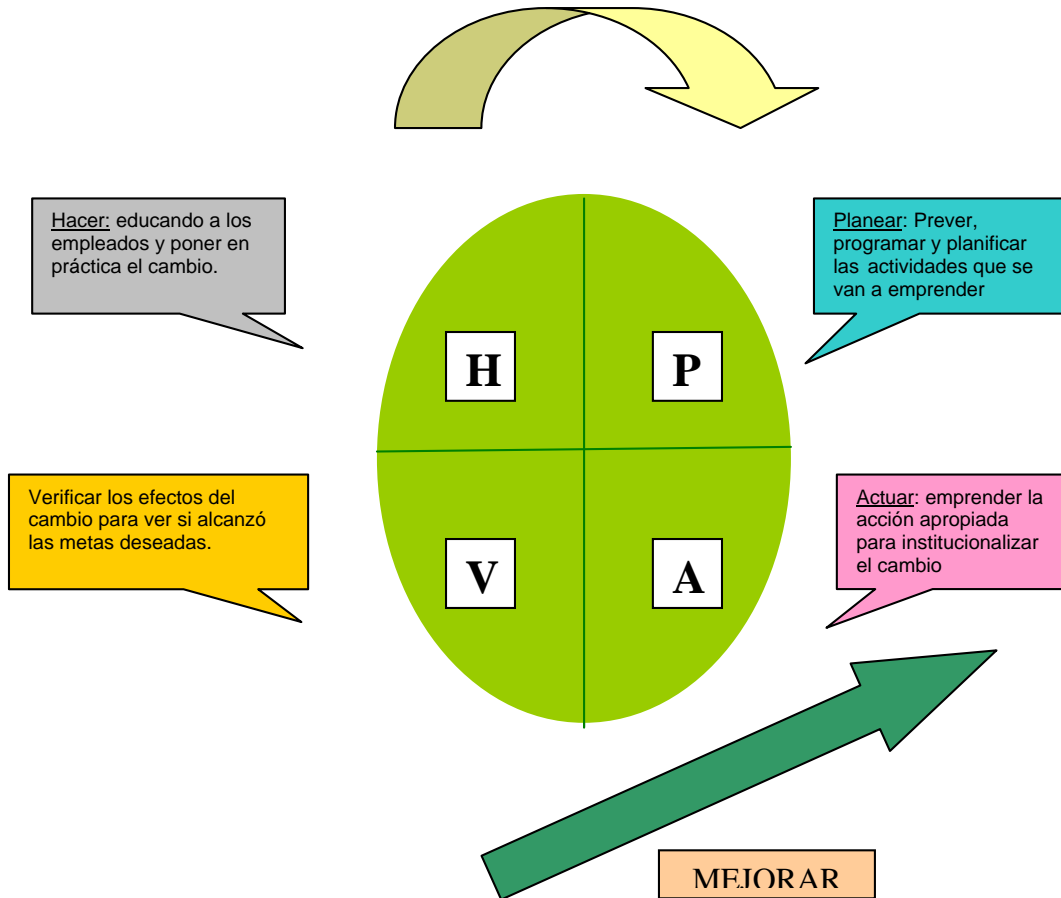
TERMIKON como empresa tradicional en cada una de sus áreas se manejan en forma funcional y totalmente independiente, como perspectiva general por parte de sus administradores, piensan que los “empleados son el problema”, en vez de observar que el “proceso es el problema”, y que en base a este análisis puedan superar, mejorar, cambiar procesos que estén estrechamente relacionados con satisfacer los ciclos del PHVA.

#### **1.4.2 EL CICLO PHVA**

Es un ciclo diseñado para ayudar a mejorar un proceso, generalmente se lo utiliza como un procedimiento de análisis de la situación actual antes de empezar a Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Si se tiene un problema:

1. Se diseña un PLAN de trabajo o un plan de solución
2. Luego se implementa el plan a una pequeña escala y se prueba el HACER.
3. Luego se VERIFICA los efectos del plan de prueba.
4. Al final se toman decisiones respecto al plan y a los resultados que se obtienen: ACTUAR. Estas actividades pueden llevar a aceptar los resultados obtenidos o al diseño de un nuevo plan y el ciclo vuelve a girar generando siempre el mejoramiento de un proceso.

Gráfico N° 23 Ciclo PHVA



### 1.4.3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Para James Harrington, el mejoramiento de un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo y eficiente; el qué y cómo lograrlo depende del enfoque específico de las personas responsables y del proceso mismo. Por ello es importante el compromiso de todo el personal que integra la empresa incluyendo los altos niveles para lograr que el proceso sea progresivo y continuo, puesto que como buenos administradores pueden resolver inconvenientes que se presenten durante la ejecución de un proceso y lograr con éxito la finalización de éste.

Según Humberto Gutiérrez: “Mejorar la calidad, el desempeño y la competitividad es una exigencia creciente para las organizaciones de todo el mundo, por lo cual las respuestas a esta exigencia han sido muy variadas a lo largo de los años: planeación estratégica, seminarios de concientización, equipos de mejora, certificaciones de la calidad de los proveedores, certificaciones de sistemas de gestión de la calidad, etc. Sin embargo, en ocasiones estas actividades no se desarrollaron a partir de un entendimiento profundo de lo que está ocurriendo en el interior y exterior de la organización, y se pasan por alto aspectos tan básicos como entender por qué la calidad es un factor clave de la competitividad”<sup>2</sup> Quienes deberían preocuparse y enfocar sus estrategias de cómo incrementar sus utilidades, descuidan la importante necesidad de cambiar y mejorar internamente para lograr un verdadero plan de mejora dentro de la organización que impacte relativamente con la productividad y competitividad del negocio.

Todos los sistemas están constituidos por procesos clave para la creación de valor para el cliente, los mismos que deben ser mejorados constantemente; para que TERMIKON pueda llegar al fondo del problema, es necesario entender y mejorar los procesos que producen las fallas, y dejar a un lado el: “yo pienso”, “yo creo” sino de analizar el problema mediante datos, para agilizar y estandarizar procesos, y buscar nuevas respuestas, nuevos productos y/o servicios.

#### **1.4.4 MEJORAMIENTO CONTINUO**

Es una técnica gerencial utilizada en la actualidad por todas las empresas que desean ser competitivas; les permite renovar los procesos productivos, administrativos y de ventas, ayudando a mejorar debilidades y afianzar fortalezas.

---

<sup>2</sup> GUTIERREZ Humberto, CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD, 2da edición, Mc Graw Hill, México, 2005, p 115.

“El mejoramiento continuo es un concepto fundamental del TQC, luchamos por el mejoramiento continuo y aspiramos a la perfección. El concepto de mejoramiento continuo se predica basándose en el conocimiento de que los adelantos importantes serán pocos y a grandes intervalos, de allí que es necesario alentar el mejoramiento incremental en todos los procesos, productos y servicios”<sup>3</sup> La complacencia que Termikon demuestra es la peor enemiga de la calidad, por eso hacemos hincapié en la necesidad de un impulso al mejoramiento continuo de sus procesos.

#### **1.4.4.1 Satisfacción de los clientes**

Todas las empresas reciben constantemente quejas de sus clientes, se diferenciará por la frecuencia con que estas se presenten, algunas ignoran estas quejas, mientras que otras, que cuentan con una fuerza operativa bien informada y educada, buscan que todas las quejas se atiendan, pero eso no es suficiente, por ello es necesario contar con un sistema para manejar las quejas de los clientes, que sirva de indicador para ir eliminando las causas de dichas quejas. Como explica Sarv Singh Soin: “En el negocio promedio, por cada cliente que se molesta en presentar una queja, hay otros 26 que guardan silencio. El cliente engañado, promedio lo comentará con 8 a 16 personas (más del 10 por ciento lo comentan con más de 20 personas). El 91 por ciento de clientes descontentos jamás le volverá a comprar a usted productos o servicios. El costo de atraer a un cliente nuevo es cinco veces mayor que el costo de conservar un antiguo cliente<sup>4</sup>”. Por lo antes anotado, se comprende que la satisfacción de los clientes es la única razón por la cual existen los negocios, cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente, las personas que han recibido una mala atención de servicio o mala calidad del producto, renuncian a la decisión de comprar debido

---

<sup>3</sup> SINGH SOIN Sarv, CONTROL DE CALIDAD TOTAL, Mc Graw Hill, México, 1999, p 85.

<sup>4</sup> SINGH SOIN Sarv, CONTROL DE CALIDAD TOTAL, Mc Graw Hill, México, 1999, p 124.

a las fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores, por ello se hace necesario una alta calidad de atención, no sólo de información del producto, sino también de calidad humano y técnico con el que se establece la relación comercial.

#### **1.4.5 ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS**

“La organización celular no es la nueva herramienta de management, ni es una moda. Es un proceso irreversible hacia el cual van a ir tendiendo las organizaciones que buscan la excelencia. Supera al concepto tradicional de reingeniería, en el sentido de que crea un modelo global sobre el cual la organización evoluciona permanentemente. Significa, en definitiva, realizar el cambio más trascendente a que puede aspirar una empresa hoy en día: cambiar su organización, para basarla en los procesos, formando células, equipos de trabajo permanentes en el organigrama<sup>5</sup>”. Para mejorar la calidad de un producto o servicio, se debe mejorar un proceso, aunque esto muchas veces signifique tener que eliminarlo, cambiarlo o modificarlo, con el fin de controlar mejor su producción o sus resultados, en un entorno como el que vivimos actualmente, el cambio es inevitable, el entorno macro y macroeconómico, el entorno tecnológico y social cambia rápidamente, esto implica que las empresas deben ser capaces de sobrevivir si es capaz de responder efectivamente a las demandas cambiantes del mercado.

#### **1.4.6 CALIDAD DE SERVICIO PARA CREAR CLIENTES SATISFECHOS**

La finalidad última de la calidad en el servicio al cliente, es llegar a crear clientes satisfechos, de hecho el análisis objeto de este estudio es para demostrar a la directiva de TERMIKON la cantidad de clientes que día a día estamos perdiendo

---

<sup>5</sup> MACAZAGA Jorge, PASCUAL Alejandra, ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS, Alfaomega Editores, Mexico, 2005, p 56.



por la falta de atención en las áreas relacionadas directamente con el cliente, este estudio estará dirigido a mejorar e innovar los procesos existentes para proporcionar servicios diferenciados, y desarrollar una organización que propicie la creación de valor al cliente, y que de cómo resultado ventajas competitivas sustanciales y sostenibles a la organización.

#### **1.4.7 MEJORAR E INNOVAR PROCESOS**

“La ingeniería de servicios analiza con un enfoque ingenieril los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer”<sup>6</sup> Que nos da a entender que los administradores se deben enfocar como punto de partida a capacitar a la gente para cultivar creatividad y desarrollar innovación y aportar positivamente con la imagen de la organización.

Dentro de las ventajas al mejorar e innovar procesos podemos citar:

- ⇒ Se logra obtener productos y servicios diferenciados ligados con la calidad para alcanzar un claro posicionamiento de los mismos.
- ⇒ Se beneficia de construir una estructura de organización participativa que trabaja basada en sus propias estrategias y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad, orientados hacia el cliente.
- ⇒ Creación de valor para el cliente, que se enfoca al alcance de las estrategias formuladas dirigidas en proporcionar valor agregado a los productos y servicios que TERMIKON ofrece, en lugar de formularlos con mira directa de ganar a la competencia.

---

<sup>6</sup> BLANCHARD Ken, BOWLES Sheldon, Clientes Incondicionales, Bogotá, Editorial Norma, 2.005, p 67.

⇒ Logra ventajas competitivas como resultado del control del proceso permanente dentro de la empresa, integrándose a la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL

Los términos técnicos a utilizarse en el desarrollo de esta investigación son:

- ◆ **Abrasión:** Desgaste de la superficie, que se produce por la presencia de materiales extraños en las piedras naturales.
- ◆ **Acciones:** Medios específicos que pueden ser definidos para cumplir metas u objetivos.
- ◆ **Ámbito:** Rango de actividades cubiertas por un plan dado.
- ◆ **Análisis del Entorno:** Acción y métodos de escrutar interna y externamente para determinar la fuerza, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ◆ **Biselado:** Es un método de rectificado de los bordes del mármol o granito moldeando al diseño deseado.
- ◆ **Calidad:** Nociones o características que formulan una opinión con respecto a un producto o servicio y pueden ser expresadas desde el punto de vista psicológico y del producto o proceso de fabricación; todas las características de un producto o servicio se refieren a su capacidad de satisfacer las necesidades determinadas o implícitas.

- ◆ **Calidad de Servicio:** Grado en el que un servicio cumple los requisitos explícitos o implícitos del cliente.
- ◆ **Cliente:** Características compartidas de comportamiento, modo de vestir y lenguaje que distinguen a un grupo u otra organización de otro.
- ◆ **Clientes Internos:** Procesos internos diferenciados, cuya salida es un requisito del próximo cliente determinado, y así forman una cadena de satisfacción.
- ◆ **Competitividad:** Grado con el que las mercancías y servicios cumplen con éxito y de manera continua las necesidades y deseos de los clientes.
- ◆ **Comunicación:** Proceso de transferir información entre dos o más individuos.
- ◆ **Control:** Mecanismo diseñado para asegurar que los objetivos establecidos son cumplidos de acuerdo a especificaciones.
- ◆ **Densidad:** Es la relación entre peso de un elemento cualquiera y el volumen que ocupa.
- ◆ **Dureza:** Firme, sólido, difícil de cortar, romper o doblar.
- ◆ **Estándares de Rendimiento:** Valores establecidos y definidos previamente que se espera sean alcanzados.
- ◆ **Granito:** Roca primitiva muy dura, compuesta de feldespatos, cuarzo y mica.

- ◆ **Gestión:** El proceso de planificación, organización, liderazgo, control y dotación del personal para llevar a cabo la solución de tareas eficazmente.
- ◆ **Gestión de la Calidad Total:** sistemas de funcionamiento de la gestión basado en una cultura e ideología que busca la mejora continua del sistema completo de la organización.
- ◆ **Las siete herramientas de la Calidad:** Métodos estructurados simples usados para analizar los datos generados de un proceso.
- ◆ **Mármol:** Piedra caliza muy dura, capaz de hermoso pulimiento, que se emplea como adorno en las artes.
- ◆ **Mejora del proceso:** Acción estudiada de control del resultado de un proceso y el desarrollo de la forma de mejorar su rendimiento futuro.
- ◆ **Objetivo:** Meta que debe ser buscada persistentemente y cumplida.
- ◆ **Operaciones:** Funciones centrales de desarrollo de una organización.
- ◆ **Porcelanato:** Material impermeable y translúcido, diferenciado de los productos de cerámica por su vitrificación y resistencia al tráfico pesado.
- ◆ **Problema:** Estado identificado que señala una discrepancia entre lo que se espera y el estado actual.
- ◆ **Procedimiento.** Cláusula, párrafo o documento escrito que describe qué se va a realizar, por qué, por quién, cuándo y cómo.

- ◆ **Proceso:** Flujo de materiales, información y productos que ha sido organizado previamente para transformar las entradas en los resultados esperados.
  
- ◆ **Selección:** Proceso de elección de una o varias personas que mejor cumplen los criterios establecidos para un puesto disponible en la organización.
  
- ◆ **Tecnología:** Medios usados para desarrollar, procesar y entregar productos y servicios para satisfacer a los clientes.
  
- ◆ **Toma de decisiones:** El proceso de reconocer un problema, desarrollar y evaluar alternativas y elegir una.
  
- ◆ **Visión de la Calidad basada en el producto:** La calidad está presente en todas las características del producto fabricado.

<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>GENERALIDADES</b> .....	1
<b>1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA</b> .....	1
<b>1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....	3
<b>1.2.1 EVOLUCION DE LAS VENTAS</b> .....	9
<b>1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA</b> .....	10
<b>1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA</b> .....	12
<b>1.3.2 INTERPRETACION</b> .....	13
<b>1.4 MARCO TEÓRICO</b> .....	19
<b>1.4.1 GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN</b> ..	19
<b>1.4.2 EL CICLO PHVA</b> .....	20
<b>1.4.3 MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b> .....	21
<b>1.4.4 MEJORAMIENTO CONTINUO</b> .....	22
<b>1.4.4.1 Satisfacción de los clientes</b> .....	23
<b>1.4.5 ORGANIZACIÓN BASADA EN PROCESOS</b> .....	24
<b>1.4.6 CALIDAD DE SERVICIO PARA CREAR CLIENTES SATISFECHOS</b> .....	24
<b>1.4.7 MEJORAR E INNOVAR PROCESOS</b> .....	25
<b>1.5 MARCO CONCEPTUAL</b> .....	26