

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES:

- El objetivo de la presente tesis se cumplió al demostrar que los procesos de atención y servicio al cliente en Termikon son en gran parte informales, hasta hoy han sido empíricamente implementados en función de las necesidades de las personas de cada departamento; ante tal situación se presenta una propuesta de implementación y mejoramiento de procesos relacionados directamente con el cliente externo, que permite mejorar los canales internos de comunicación, ahorro de recursos, evitar los reprocesos para brindar una mejor atención a los clientes de la organización.
- Termikon es una empresa familiar importadora de mármol, granito, porcelanato, cerámica y piedras naturales, con 17 años en el mercado, reconocida por la calidad de sus productos a nivel nacional. Es liderada por el Gerente General, quien posee el 97% del total de acciones de la empresa, de profesión Arquitecto, quien cuenta con una amplia experiencia y conocimiento de sus productos. Gracias al incremento de la demanda en el área de la construcción a raíz de la crisis económica de 1.999, se ha desarrollado e incrementado el nivel de ventas y utilidades del negocio.
- El clima laboral es una de sus debilidades importantes, se observa personal desmotivado y carente de una cultura de servicio al cliente interno y externo, cuyo resultado es personal que no trabaja con el compromiso necesario para el cumplimiento de logros y objetivos. No existen programas de capacitación para el personal en ninguna área de

la organización, no existe análisis de competencias requeridas por cargo y evaluación de las mismas.

- Carente de canales de comunicación ágiles y oportunos entre los departamentos, el personal de cada área trabaja independientemente de acuerdo a como lo estime conveniente para desarrollo de sus actividades (enfoque funcional).
- Falta de políticas definidas para el desempeño de las actividades en los diferentes procesos de la organización, no existen índices de gestión que permitan evaluar y controlar el desarrollo y resultados de los procesos en la organización.
- La alta dirección, mandos medios y personal operativo tienden a realizar su trabajo en forma reactiva para la resolución de los problemas, apagando llamas de los incendios que se producen en el día a día, en vez de buscar y encontrar las soluciones de raíz. No existe planificación estratégica, ni de presupuestos, se trabaja en base a resultados que se obtienen de la información financiera anual.
- Como un aporte valioso durante el desarrollo de esta investigación se pudo establecer una misión, visión, políticas, grupos de interés, y principios que van de acuerdo con los objetivos y estrategias actuales de la organización.
- Se ha logrado establecer un organigrama por procesos y una cadena de valor que describe todas los procesos productivos y que generan valor en la organización, y a su vez, proponer un nuevo proceso denominado “posventa” en el área comercial, con la finalidad que todos los participantes de los procesos se enfoquen a generar satisfacción en las necesidades de los clientes y asegurar su lealtad para con la organización.

- Con el presente estudio se ha logrado detectar la raíz de los problemas en cada uno de los procesos analizados, y proponer acciones correctivas que permiten mejorar su estructura y reducir el tiempo de los ciclos, y obtener resultados más eficientes con menor costo.
- Durante el levantamiento de procesos, se ha podido conocer más a fondo al personal con el que cuenta la organización, a la misma que no le falta la voluntad para adoptar una nueva filosofía de realizar todas las actividades cada vez de mejor manera, guiándose por los objetivos de la organización.
- Con la presente investigación se ha podido establecer una distribución apropiada de funciones, responsabilidades y obligaciones de los empleados para cada uno de los procesos, eliminando duplicación de actividades mejorando la integración e interrelación de sus diversas actividades.

7.2 RECOMENDACIONES:

- Analizar la presente propuesta y ponerla en práctica como un proyecto piloto para luego continuar con un proyecto general de levantamiento y mejoramiento de todos los procesos de la empresa, renovar sistemas, rediseñar y documentar procesos en las diferentes áreas para asegurar su mejora en la creación de valor y satisfacción de los clientes tanto internos como externos de la organización.
- La alta dirección no debe descuidar el análisis constante de las variables macro y microeconómicas para identificar nuevas oportunidades y amenazas y considerar reformular sus estrategias de mercado, productos y ventajas competitivas; reforzar sus fortalezas permitirá mantenerse en el mercado y protegerse ante cualquier competidor potencial y más aún con rivales ya establecidos en su segmento.

- Dejar de manejar un sistema de liderazgo autocrático, el trabajo en equipo es fundamental para direccionar el rumbo de la empresa, al igual que la asignación de las responsabilidades y redefinición de tareas para hacer partícipes todos los empleados de la razón de ser y aspiraciones de la organización.
- Adopción de una nueva filosofía de satisfacción al cliente y mejora continua empezando por la alta dirección, es importante que estén convencidos y comprometidos a la necesidad del cambio y tengan el suficiente conocimiento para entender que la mala atención o servicio no se debe a los trabajadores, sino a la forma como están diseñados actualmente los procesos; de esa manera se pueden alinear esfuerzos y junto a los empleados tener otra visión y puedan generar mejoras en todas las áreas de la empresa.
- Realizar programas de capacitación y educación anuales que generen el aprendizaje y crecimiento del recurso humano, que incluya cursos de motivación ligados a los problemas y retos de la empresa, donde se creen nuevas actitudes y aptitudes de las personas; y otros especializados en las áreas de ventas y atención al cliente, para que a su vez, se propicien nuevas ideas y perspectivas que son necesarias para la mejora continua.
- Complementando a los programas de capacitación y educación, se recomienda realizar evaluación de competencias al personal una vez al año, para revisar la evolución del desarrollo de habilidades y competencias, y a su vez, incentivarlo de acuerdo a resultados obtenidos en el cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Diseñar sistemas de comunicación adecuados, para facilitar el trabajo de los empleados y de la alta dirección (comunicación interna), y considerar mecanismos eficaces de información a los participantes de procesos básicos sobre el producto, consultas, contratos, atención de pedidos,

modificaciones, atención a reclamos y retroalimentación del cliente (comunicación externa), ésta información debe ser recabada de manera regular para que sea utilizada en las próximas acciones de mejora.

- Con el mejoramiento de procesos, la gerencia y mandos medios comprenderán que atender los problemas que se ocasionan por simple reacción apagando llamas a los incendios será un ciclo vicioso de nunca acabar, incluyendo el desperdicio de tiempo y recursos; la solución a los problemas se los debe identificar llegando a la raíz de las causas que los generan, para prever soluciones para el futuro, liberando tiempo y recursos para dedicarlos a otros fines productivos. El trabajo de la dirección es tomar decisiones que repercutan en el futuro y no que apaguen fuegos en el día a día.
- Diseñar planes concretos de trabajo bajo responsabilidades específicas, de tal forma que a lo largo del año se estén revisando los resultados de las acciones y en función de éstos se revise y se fortalezcan los planes y presupuestos anuales.
- Establecer adecuados índices de gestión que permitan controlar el desarrollo de actividades y medir lo que es importante y clave en los procesos, en las personas y en los resultados que se quieren mejorar; en base a ellos tomar decisiones del accionar a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos.

7.1 CONCLUSIONES:	265
7.2 RECOMENDACIONES:	267