



CAPÍTULO VI

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

6.1 Introducción

Al haber realizado el diagnóstico del capítulo anterior, verificado que estuviera hecho correctamente e interpretado los resultados que fueron arrojados, lo que se pretende en este capítulo es dar propuestas y recomendaciones de mejora a la empresa “Comercializadora Ragón S.A de C.V”. Esto se hace con el fin de los directivos tengan a la mano una serie de ideas que pueden hacer que la organización mejore su desempeño y que éste sea con la mayor calidad posible.

A continuación se muestra la tabla de los resultados obtenidos en el diagnóstico resumida.



Tabla 13. Tabla general de resultados

| Criterio | Puntaje Máximo | Puntaje Obtenido |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| 1 Liderazgo | 120 | 96 |
| 1.1 Liderazgo | 70 | 56 |
| 1.2 Gobierno y responsabilidad social | 50 | 40 |
| 2 Planeación estratégica | 85 | 62 |
| 2.1 Desarrollo de estrategias | 40 | 28 |
| 2.2 Despliegue de estrategias | 45 | 34 |
| | 85 | 72 |
| 3 Enfoque en el cliente y en el mercado | | |
| 3.1 Conocimiento del cliente y del mercado | 40 | 34 |
| 3.2 Relación con el cliente y satisfacción | 45 | 38 |
| 4 Medición, análisis y administración del conocimiento | 90 | 74 |
| 4.1 Medición, análisis y revisión del desempeño | 45 | 38 |
| 4.2 Administración de la información y conocimiento | 45 | 36 |
| 5 Enfoque en recursos humanos | 85 | 66 |
| 5.1 Sistema de trabajo | 35 | 28 |



CAPÍTULO VI

| | | |
|---|-------------|------------|
| 5.2 Compromiso de la fuerza laboral | 25 | 19 |
| 5.3 Clima laboral | 25 | 19 |
| 6 Administración de procesos | 85 | 62 |
| 6.1 Proceso de creación de valor | 45 | 32 |
| 6.2 Procesos de soporte y planeación operacional | 40 | 30 |
| 7 Resultados | 450 | 358 |
| 7.1 Resultados de productos y servicios | 100 | 80 |
| 7.2 Resultados del enfoque al consumidor | 70 | 57 |
| 7.3 Resultados financieros y de mercado | 70 | 50 |
| 7.4 Resultados de recursos humanos | 70 | 60 |
| 7.5 Resultados de efectividad organizacional | 70 | 55 |
| 7.6 Resultados de liderazgo y responsabilidad social | 70 | 56 |
| TOTAL | 1000 | 790 |

Fuente: Propia



6.2 Liderazgo

- Es importante que el líder sepa cómo es visto a través de los ojos de los demás empleados, es por esto que se propone realizar una evaluación del líder una vez al trimestre la cual será hecha por los niveles operativos y gerenciales de la organización de forma anónima; esto con el fin de que el líder sepa cómo lo ven sus subordinados y así pueda mejorar en las áreas en las que están habiendo fallas.
- Se sabe que una buena comunicación puede hacer la diferencia entre ser una empresa con desempeño y utilidades bajas y ser una empresa con desempeño y utilidades muy altas.

Es por esto que se recomienda el tratar de mejorar la comunicación que se tiene entre los niveles gerenciales y los niveles operativos; esto con el fin de que todos los niveles de la empresa se encuentren informados en sus totalidad acerca de la situación de la organización.

- Los valores que se tienen en una organización hablan mucho acerca de la empresa misma y de las personas que laboran en la misma, es por esto que se propone realizar placas en las que se plasmen los valores que se tienen en la empresa. Se pueden poner valores como la honestidad, el trabajo duro, la responsabilidad durante el desempeño del trabajo, etcétera.



CAPÍTULO VI

- De igual forma que el punto anterior, el que todos los niveles de la organización conozcan tanto la misión como la visión de la organización es de suma importancia, ya que de esta forma se puede saber qué es lo que busca la empresa y cómo se ve en un futuro no cercano. Es por esto que se propone el poner en puntos estratégicos de la empresa unas placas con una misión y visión resumidas y los valores de la organización, para que todos los que laboren en la misma estén enterados de lo que se busca.

- Las personas no solo buscan que su trabajo sea remunerado con incentivos económicos, sino que muchas veces buscan que un trabajo bien hecho sea premiado de diferente forma o simplemente sea reconocido por algún superior.

Es por esto que se recomienda que los incentivos económicos sigan funcionando pero que se practiquen nuevas formas de incentivar a los empleados, tales como concursos y viajes o unas vacaciones extendidas.

- Muchas veces las empresas no saben la calidad de capital intelectual que tienen, es por esto que se propone que los líderes realicen evaluaciones trimestrales al personal que labora en la organización para ver si hay personas con alguna capacidad o habilidad que un buen líder debe poseer y así poder explotar al máximo estas habilidades, crear nuevos líderes y con esto descentralizar el poder.



- El personal de las organizaciones en México se encuentra acostumbrado a que las juntas y las reuniones rara vez se utilicen para informar acerca de un logro, es por esto que se recomienda cambiar un poco la forma de llevar a cabo las reuniones. Se deben hacer juntas para dar a conocer algún logro recién alcanzado y con esto transmitir entusiasmo al personal para motivarlos y entusiasmarlos a hacer cada día mejor su trabajo.
- La empresa tiene una preocupación sobre los ingredientes que componen los productos que comercializan, es por esto que se analiza el producto antes de introducirlo al mercado; así como la caducidad de los mismos. Al mismo tiempo su flotilla de transporte está en orden en cuanto a verificaciones semestrales para cuidar el medio ambiente.

6.3 Planeación Estratégica

- Como se pudo ver en el diagnóstico el criterio de planeación estratégica fue uno de los más bajos con 73% de los puntos, es por esto que se debe mejorar mucho en esta área.

Se deben concentrar esfuerzos en donde se pueda obtener una ventaja competitiva, en donde se pueda maximizar el uso de recursos con el menor costo posible (eficiencia), en donde se pueda aumentar el volumen de ventas, en donde se pueda posicionar mejor la empresa en el mercado, etcétera.



- La formulación de una misión ordinaria es tan importante como la de una misión estratégica, en la cual se informa al lector cómo y con qué medios se busca llegar a los puntos que se estipularon en la misión ordinaria. Es por esto que se propone realizar una misión ordinaria y hacerla notar al personal para que todos sepan cómo se busca llegar al cumplimiento de la misión ordinaria.
- La realización de un análisis FODA puede hacer que la empresa se dé cuenta por sí misma en dónde, cómo, cuándo y por qué se debe invertir. Es por esto que se propone la realización de un análisis FODA de forma anual o incluso semestral para aprovechar las fortalezas y las oportunidades y dar frente a las amenazas y mejorar las debilidades.
- El personal es el que se encuentra más en contacto con los procesos y sabe en dónde existe la posibilidad de mejora aún sin tener acceso a números o resultados.

Es por esto se propone formar un grupo de personas (una de cada área) para que una vez al semestre se reúnan y tomen parte en la planeación de dicho semestre; así, cada persona pueda informar acerca de su área en la que es experto y la responsabilidad y el trabajo no solo cae en las manos de los directivos.

- En un entorno con una competencia tan importante la empresa debe de estar informada de lo que pasa en el mercado y debe tener tecnología avanzada y nueva.



Es por esto que se propone que cuando se vaya a realizar la planeación estratégica del periodo, se contrate a un asesor financiero y a un asesor tecnológico para que den opiniones y el visto bueno al plan.

6.4 Enfoque en el cliente y en el mercado

- El que los clientes se sientan tomados en cuenta y valorados por la organización puede hacer la diferencia entre más compras de lo normal y dejar de comprarle a la empresa. Es por esto que se propone que sin importar el tamaño de cliente se les reconozca su compra con un pequeño presente, como un llavero, artículos de escritorio con el logo de Ragón, agendas, calendarios, etcétera.
- Con la misma finalidad que el punto anterior, se propone la creación de un manual de servicio para que el personal sepa cómo tratar con los diferentes tipos de cliente, que sepa dar solución a problemas comunes de forma inmediata y que sepa dar un servicio que va más allá de lo ordinario y que supere con facilidad las expectativas de los clientes.
- La opinión de los clientes es para todo tipo de empresas lo más importante y valorable; es por esto que se propone el continuar con las encuestas a los clientes para evaluar el servicio que se les está dando, pero aumentar preguntas acerca del precio, de la competencia, del servicio post-venta y del servicio y disponibilidad del personal que labora en las oficinas.



CAPÍTULO VI

- Es importante tener los perfiles de los clientes bien organizados, con información completa y a la mano; es por esto que se recomienda invertir en un software que contenga un sistema CRM (Customer Relationship Management) el cual se va a encargar de organizar, automatizar y sincronizar los procesos que tengan que ver con los perfiles de clientes como son las frecuencias de compra y servicio. Esto va a permitir que la productividad por ventas aumente, mejorar el servicio, la lealtad y la retención de clientes y la reducción de costos.
- Actualmente se distribuye a una docena de estados, pero el constante cambio en la industria y el tipo de competencia con la que se tiene que lidiar día a día hacen que se tenga que continuar con la expansión. Es por esto que se recomienda actualizar la página de internet, invertir dentro de lo posible en buscadores especializados en la red, invertir en publicidad en periódicos, espectaculares y radio mencionando las promociones que se tienen con la tarjeta de cliente fiel.
- El recuperar clientes que se han ido con la competencia es tan importante como atraer y retener a los ya existentes; es por esto que se propone que los clientes que no tengan movimientos en tres meses o más sean contactados para saber cuáles son las razones por las cuales no han comprado y ofrecerles que regresen a la empresa con alguna promoción especial.



6.5 Medición, análisis y administración del conocimiento

- El tener los medios para obtener información confiable, precisa, a tiempo, depurada y poder analizarla para poder tomar decisiones es importante; es por esto que se recomienda invertir -dentro de las posibilidades de la empresa y sin desbalancearla- en las mejoras tecnológicas tanto de Hardware como de Software.

Con esto no sólo será más fácil el análisis de la información sino que también va a agilizar los procesos tecnológicos (como con la puesta en funcionamiento del software de CRM).

- En tiempos de crisis es importante tener un plan para estar preparado a cualquier cambio en el mercado; es por esto que se recomienda crear un plan de contingencia en el que se estipule las diferentes acciones a tomar en caso de una gran crisis. Tiempos de crisis no deben ser preocupantes para una empresa bien administrada y preparada, sino que son tiempos de oportunidades.
- Los clientes, los proveedores, los directivos y el personal deben estar enterados de lo que pasa en la organización; es por esto que se propone identificar cual es la mejor forma de transmitir la información a todos ellos y explotarla al máximo.

Puede ser con la creación de un intranet y un extranet, por medio de memorándums que los gerentes de cada sección comenten con sus subordinados o simplemente por medio de la página web y contraseñas.



- La administración del conocimiento en México no es muy tomada en cuenta y ésta puede funcionar como facilitadora de la integración de los empleados a la organización o inclusive como solucionadora de problemas tanto rutinarios como específicos.

Es por esto que se propone el crear algún tipo de manuales en los que se traten puntos como la solución de problemas, la toma de decisiones, las reglas en cada área, los tiempos idóneos para realizar ciertas funciones, etcétera. Esto con el fin de que la trasmisión del conocimiento se descentralice un poco y fluya con mayor naturalidad.

- Un personal informado y motivado trabaja mejor que uno que no lo está, es por esto que se recomienda que cuando se analice el rendimiento de las diferentes áreas de la empresa se envíe por medio de un memorándum al resto del personal en el que se expliquen los pros, los contras y en general cómo se realizó dicha evaluación.

6.6 Orientación hacia las personas o recursos humanos

- El tener al mejor personal empieza desde su selección, es por esto que se propone que al analizar a la posible contratación se haga con cautela y con responsabilidad.

Al haber pasado la primera fase de prueba, se propone realizar un test de fidelidad a las personas interesadas para verificar si desean quedarse en la empresa un largo periodo de tiempo.



CAPÍTULO VI

Esto va a traer que el personal con el tiempo vaya ganando experiencia y habilidades lo que brindará una ventaja competitiva a Ragón con respecto a sus competidores.

- Una persona capacitada, bien preparada, que tenga conocimientos de su área y satisfecha con lo que hace, es reconocida por los clientes y les brinda confianza.

Es por esto que se recomienda realizar capacitaciones semestrales al personal de ventas y al personal que, en general tenga contacto con el cliente final; así como capacitaciones por los mismos empleados a las nuevas personas que ingresen a trabajar en la empresa.

Esto hará que los clientes se sientan confiados a la hora de realizar una compra e inclusive se podrá dar solución a emergencias rápidamente.

- Cuando un empleado está contento con lo que hace y siente pasión por ello trabaja más rápido y con menos errores; es por esto que se recomienda hacer planes enfocados a la satisfacción laboral en los que se traten puntos como motivación, incentivos económicos y no económicos y programas especiales como reuniones fuera de la organización.

Paralelamente se propone crear un sistema de medición de la satisfacción del personal para identificar en qué áreas se debe poner más atención y cuáles son las formas más eficaces de llegarle al personal y que éste responda como se desea.



CAPÍTULO VI

- Existen personas que no trabajan bien bajo la presión constante de que pueden perder su empleo; es por esto que se recomienda continuar con la baja rotación de personal que se tiene, lo que automáticamente aumenta las posibilidades y oportunidades de crecimiento y superación de las personas. Esto se hace para que dicha presión disminuya, lo que hará que se aumente la motivación y el trabajo se realice con más ganas y mejor hecho.
- Existen veces en que personas de un solo departamento no le pueden dar solución a algunos problemas y necesitan el apoyo de otros departamentos; es por esto que se recomienda fomentar el apoyo entre los diferentes departamentos de Ragón. Esto traerá un mejor ambiente de trabajo, se trabajará en equipo y se disminuirá el número de personas que se necesitan para resolver un problema, se tendrá un mayor bienestar y satisfacción lo que acarreará motivación y mejoras en la forma de realizar ciertas actividades.

6.7 Administración de procesos

- Se recomienda hacer un análisis en el que se vea cuál o cuáles son los procesos que crean valor en la empresa y que son reconocidos por los clientes. Esto con el fin de explotar al máximo dichos procesos y ver la forma en la que se puede mejorarlos o bajar sus costos (sin afectar la calidad) para aumentar el margen individual del proceso.



CAPÍTULO VI

Un ejemplo de esto es fomentar la auto inspección; con esto se aumenta el nivel de responsabilidad puesto sobre cada persona, se aumenta el cuidado que cada quien tiene al hacer su trabajo y se disminuyen costos por supervisiones secundarias.

6.8 Resultados

- Realizar análisis financieros y de mercados más exhaustivos para poder analizar las mejoras o problemas que han tenido durante el año y poder corregir los errores de manera más eficiente y rápida.
- Promover la mejora continua dentro de la empresa para mantener a los clientes satisfechos y contentos dentro de los procesos así como lo son los precios, la calidad y el tiempo de entrega.