

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Recomendaciones como resultado del estudio de este caso aplicable en la empresa

Después del análisis realizado en el caso de la empresa SDV surgen varias observaciones que servirán como las recomendaciones hechas para la organización. Es importante que la empresa evalúe su situación actual, ya que a pesar de que el funcionamiento de la empresa es bueno, siempre se debe de buscar el mejoramiento. El problema es que los directivos y empleados están tan sumergidos en sus actividades diarias que no han puesto atención a aquellos detalles que están afectando al desempeño de la empresa y que en un periodo a largo plazo podrán ser el factor que los podrá diferenciar de sus competidores.

Estos detalles como se pudo observar con anterioridad se resumen en la inconformidad de los clientes, lo cual se divide en varios aspectos que pueden ser controlables como la efectividad en los tiempos de entrega del servicio, tiempo para cargar la mercancía, tiempo de envío de mercancía y documentación. Sin embargo no sería posible llegar a la conclusión de cuales son los factores que están afectando sin tomar en cuenta la opinión de los clientes. Este será el primer punto a tomar en cuenta, los empleados deben de estar conciente de que el cliente es el factor que podrá darnos una perspectiva del servicio que estamos realizando y que debe de ser utilizado como una herramienta de retroalimentación constante para mejorar el servicio. Esto podrá realizarse si cada uno de los empleados lleva un tabla en la que anote cada uno de los comentarios o sugerencias de los clientes y que deberá ser compartido en los periodos de revisión establecidos por el jefe del área. De esta manera se intercambian las experiencias y se proponen ideas para la mejora de estos aspectos.

En el análisis de la empresa, se puede observar que una de sus desventajas es no contar con objetivos y políticas en común, y que a pesar de contar bastante independencia para la realización de sus operaciones, lo cual brinda confianza a los empleados, no se esta trabajando en conjunto para desarrollar un crecimiento general. Por esta razón, los directivos serán los encargados de establecer los objetivos y políticas. Estos serán establecidos en base a la perspectiva que se obtuvo de los clientes. Hay que recordar que los clientes son únicos y sus perspectivas son muy diferentes, por lo que es difícil de generalizar sus opiniones en un solo termino, sin embargo es importante contar con un punto de partida en común. Una vez teniendo claros los objetivos y políticas, estos deberán de ser comunicados a todos los empleados. En primer lugar se debe de convocar a una reunión general donde se presenten los nuevos conceptos y se trasmita a todos los empleados el compromiso de la empresa con sus objetivos. Es importante recordar

que todos los departamentos de la empresa son complementarios, dándole igual importancia a cada uno de estos.

El proceso de aceptación de los nuevos términos es difícil y largo, por lo que el departamento de Recursos Humanos de la empresa debe de realizar una campaña de capacitación exhaustiva promoviendo los beneficios de este nuevo cambio. Los empleados deben de sentirse motivados con este cambio por lo que las políticas deben de incluir no solo beneficios para la empresa sino también para los empleados, a través de incentivos.

Una vez que los cambios han sido difundidos y aceptados por toda la empresa, los servicios deben de establecer sus objetivos internos. En este caso, el estudio dentro del servicio COA se observó que la distribución de los expedientes puede llegar a saturar a los empleados. Sin embargo esto no depende totalmente del jefe de servicio al asignar un expediente a un empleado en particular, sino que en algunos casos son los clientes quienes desean ser atendidos por la misma persona con la que se laboró en ocasiones anteriores. Es recomendable que se realice una revisión semanal de los expedientes con los que cada persona está laborando y de esta manera realizar una distribución equitativa de la carga de trabajo, respetando en todos los casos las demandas del cliente.

Siguiendo el orden de las etapas anteriores, el siguiente punto a considerar es la realización del proceso de los expedientes. En el capítulo anterior se analizaron las etapas que sigue el servicio para realizar el trabajo y es en este punto donde se encontraron retrasos en el proceso. Estos retrasos son los puntos que se deben de controlar para poder mejorar los tiempos de entrega y así tener la satisfacción del cliente.

El control se tiene que realizar en cada aspecto por separado para mejorar la calidad en el servicio en general. Cada una de las etapas va relacionada con la otra por lo que el retraso en una de estas afecta a las demás. Los criterios de la medición de la calidad en los tiempos fueron identificados anteriormente, por lo que una vez que se han implementado las medidas de control, se deben de realizar cíclicamente. Esto se podrá realizar gracias a una inspección constante que indique que el desempeño de los tiempos. En el caso de que estos hayan disminuido se tienen que seguir trabajando para poder reducirlos al máximo. Si se han mantenido igual o han aumentado, se analizarán los casos en específico para identificar los errores y poder mejorarlos.

### 5.2 Conclusiones

En base a la información obtenida y analizada en los apartados anteriores se pueden obtener varias conclusiones con respecto al trabajo presente. En primer lugar es de suma importancia reconocer que el servicio es un aspecto fundamental para las empresas y que actualmente esta teniendo un auge dentro del mundo empresarial. Así como en un principio los productos solo eran realizados sin importar su calidad, el servicio comenzó de la misma manera, por lo que es importante que siga el mismo proceso evolutivo de los productos para su mejora constante.

En el trabajo presente se identifico gracias a los clientes que la inconformidad es el factor clave para indicar el mal funcionamiento en la empresa. Esto quiere decir que no se están cumpliendo con los principios básicos de un servicio de calidad, los cuales se basan en la confiabilidad y seguridad. En basa a esto se obtuvo la información necesaria para poder obtener los factores que estaban afectando al funcionamiento del servicio para poder controlarlos y mejorar la calidad en el servicio.

Los métodos utilizados para mejorar la calidad en el servicio se basan en establecer un control interno que permita mejorar los procesos. En este caso en base al estudio y análisis de la información recopilada de diversos medios, se obtuvieron las etapas necesarias para poder establecer un control de calidad en una empresa de servicios. Estas etapas cuentan con ciertas características que deben ser tomadas en cuenta para su correcta aplicación y funcionamiento.

En base a esta investigación y con la aplicación de estas teorías a un caso de estudio real, se pudo observar de qué manera influían las expectativas de los clientes en la inconformidad del servicio. Gracias a esto se pudieron establecer los criterios para la medición de la calidad, que en este caso se aplicaron en los tiempos de entrega del servicio, de mercancías y documentación. Al notar un notable retraso en estos aspectos se concluye la importancia de controlarlos.

Esto quiero decir que el control de calidad en los servicios es un elemento que servirá para corregir las fallas encontradas. Gracias a esto se están cumpliendo con los elementos de la trilogía de Joseph Juran (Kolarik, 1995) que consisten en la evaluación del servicio actual, comparar el desarrollo actual del servicio con los objetivos y finalmente implementar acciones.

El poder realizar un control adecuado de los factores que están afectando a la empresa, podrá evitar que las consecuencias para la empresa sean negativas, ya que anteriormente se observaban perdidas de

clientes o pérdidas en las ganancias. Un control de calidad adecuado a los requerimientos de la empresa es hoy en día una de las herramientas que podrán ayudar de manera mas efectiva a reducir la inconformidad de los clientes y mejorar la calidad. Esto servirá en primer lugar para mantener satisfechos a los clientes actuales, incrementar los clientes, brindar prestigio a la empresa y así mismo tener satisfechos a los empleados.

Se puede concluir que las etapas para establecer un control de calidad en una empresa de servicios logísticos podrán tener las mismas bases pero que así mismo deberán de adecuarse a las necesidades de la empresas, esto debido a que no se puede olvidar que el elemento de medición principal, es la retroalimentación de los clientes, lo cual puede variar notablemente entre uno u otro. Sin embargo es importante notar que el trabajo presente ayudo a resaltar la importancia que tienen la calidad en el servicio para las organizaciones actuales y que si establecen las medidas adecuadas para mejorar y controlar el servicio se podrá tener un empresa de calidad en todos sus aspectos.