



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“PLAN DE MEJORA PARA EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE  
COTIZACIONES PARA LA ATENCIÓN DE PROYECTOS DE  
INSTITUCIONES PRIVADAS POR PARTE DE LA EMPRESA  
RYDGAM S.R.L. SERVICIOS GENERALES, INGENIERÍA Y  
PROYECTOS”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR  
CARLA SOFÍA NÚÑEZ MELGAR ARIAS**

**ASESOR  
MG. ING. ROGELIO ALEXSANDER LOPEZ RODAS**

**LIMA – PERÚ, 2021**

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo está dedicado a los pilares fundamentales de mi vida. En primer lugar, mis padres por su amor y apoyo para alcanzar cada uno de mis sueños, motivando cada uno de mis pasos.

Mis hermanos por su apoyo absoluto y ser su ejemplo para seguir. Mi amado esposo, mi mejor amigo y confidente, por su amor y ser quien motiva mi crecimiento profesional.

**AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por impulsar y motivar continuamente mi desarrollo personal y profesional, por sus palabras de aliento y por ayudar a levantarme después de cada tropiezo. A la Universidad Alas Peruanas y a sus docentes por formarme como una profesional competente. A la empresa Rydgam S.R.L. por permitirme desarrollar el presente trabajo de investigación en sus instalaciones y brindarme la información necesaria para el correcto desarrollo de este.

## INTRODUCCIÓN

Con el surgimiento continuo de nuevos competidores nace la necesidad de toda empresa de incrementar su competitividad y mejorar la calidad de los productos y servicios, mediante una adecuada gestión y control de sus procesos productivos de tal manera que se logre la fidelización del cliente al superar favorablemente sus expectativas. Según (Heredia, 2001). Una adecuada gestión en los procesos productivos de empresas reducirá significativamente el riesgo de no cumplir con la misión y visión de las organizaciones, gracias al adecuado control durante toda la cadena de valor.

Muchas de las pequeñas empresas enfrentan una serie de dificultades internas que empiezan desde la deficiencia en la dirección hasta el desconocimiento de métodos de gestión y ausencia de procedimiento de trabajo, controles o indicadores de desempeño de sus procesos lo que genera en muchos casos una pérdida innecesaria de recursos.

La empresa Rydgam S.R.L. Servicios Generales, Ingeniería y Proyectos, viene participando en Licitaciones para hacerse acreedora de contratos con importantes mineras, por lo mismo, requiere de la homologación del Proceso de Atención al Cliente puesto que se ha notado un reducido número de proyectos adjudicados respecto a las licitaciones en las que se ha concursado.

Según Viter, Viter y Matute, (2014) Estandarizar los procesos y capacitar a los trabajadores de acuerdo con las necesidades de cada operación va a garantizar el pleno establecimiento de roles específicos y responsabilidades dentro de las empresas; en este sentido, en el presente trabajo se desarrollará en función de cómo optimizar y controlar el proceso de elaboración de propuestas de cotización y se propondrá un plan de mejora de este.

## RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional busca proponer un Plan de Mejora en el Proceso Administrativo de Cotizaciones para la atención de proyectos de instituciones privadas por parte de la empresa Rydgam S.R.L. Servicios Generales, Ingeniería y Proyectos con el fin de contrarrestar la desorganización y variabilidad en el proceso.

Como punto de partida se realiza el análisis del proceso mediante Herramientas de Calidad con el fin de determinar la causa de la baja adjudicación de proyectos teniendo como resultado un proceso de realización de cotizaciones ocasionando duplicidad de actividades, baja competitividad, insatisfacción en los clientes y pérdida de adjudicación de proyectos.

Por lo mismo se analiza las actividades requeridas para llevar a cabo este proceso correctamente y se identifica los requisitos necesarios a implementar en la organización mediante el desarrollo del Ciclo PHVA; considerando un análisis desarrollado en conjunto con el equipo de trabajo relacionado directamente con el proceso.

Finalmente se desarrolla un manual de procedimientos con sus respectivos formatos para los Registros de Control en este proceso con el fin de que la empresa Rydgam S.R.L y todo su personal cuenten con una guía para la ejecución del proceso además de comprobar la conformidad de las actividades.

**Palabras claves:** Plan de mejora, proceso administrativo, cotizaciones

## ABSTRACT

This Professional Sufficiency Work seeks to propose a Standardization Plan for the Customer Service Process to increase the award of projects in the company Rydgam Servicios Generales, Ingeniería y Proyectos S.R.L to counteract the disorganization and variability in the process.

As a starting point, the analysis of the process is carried out using Quality Tools to determine the cause of the low award of projects, resulting in a customer service process developed in different ways causing duplication of activities, low competitiveness, and dissatisfaction in the clients.

For this reason, the activities required to carry out the Customer Service process correctly are analyzed and the necessary requirements to be implemented in the organization are identified; analysis developed in conjunction with the work team directly related to the process.

Finally, a procedures manual is developed with their respective formats for the Control Records, both for the Quotation or Commercialization stage and for the Execution of Services so that the company Rydgam SRL and all its personnel have a guide for the execution of the process in addition to checking the conformity of the activities.

**Keywords:** Improvement plan, administrative process, quotes

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
INTRODUCCIÓN .....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	1
1.2. PERFIL DE LA EMPRESA .....	2
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....	3
1.3.1. Misión .....	7
1.3.2. Visión.....	7
1.3.3. Objetivo .....	8
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	8
1.4.1. Organigrama de la empresa .....	11
1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	12
1.5.1. Análisis del Entorno General .....	12
1.5.2. Análisis del Entorno Competitivo .....	13
<b>CAPÍTULO II: REALIDAD PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>16</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	16
2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	17
2.2.1. Diagnóstico del problema .....	17
2.2.2. Problema general .....	28
2.1. OBJETIVO DEL PROYECTO .....	28
2.1.1. Objetivo general .....	28

2.1.2. Objetivos específicos .....	28
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO .....	29
3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO A DESARROLLAR ...	29
3.1.1. Planificar.....	29
3.1.2. Hacer.....	32
3.1.3. Verificar .....	52
3.1.4. Actuar .....	56
CONCLUSIONES .....	59
RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO IV: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
CAPÍTULO V: GLOSARIOS Y TÉRMINOS.....	62
CAPÍTULO VI: ANEXOS.....	63



**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 Logotipo de la Empresa Rydgam S.R.L .....	2
Figura 2 Ejecución de proyectos de construcción civil. ....	3
Figura 3 Proyecto metalmecánico, coberturas y techados .....	4
Figura 4 Mantenimiento y reparación de equipos industriales .....	4
Figura 5 Mantenimiento de tableros eléctricos .....	5
Figura 6 Mantenimiento de pozos a tierra .....	5
Figura 7 Diseño y mantenimiento de CCTV .....	6
Figura 8 Trabajos en cerámica .....	6
Figura 9 Capacitación y Certificación de personal .....	7
Figura 10 Estructura Organizacional de la empresa Rydgam S.R.L.....	11
Figura 11 Análisis FODA.....	12
Figura 12 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter .....	13
Figura 13 Principales Proveedores de la Empresa Rydgam S.R.L.....	14
Figura 14. Proceso de atención al cliente .....	18
Figura 15 Diagrama de Pareto Rechazo de cotizaciones.....	20
Figura 16 Diagrama de Pareto Errores en la elaboración de cotizaciones .....	22
Figura 17 Modelo de Diagrama de Ishikawa .....	23
Figura 18 Diagrama de Ishikawa.....	24
Figura 19 Árbol de Causa-Efecto .....	27
Figura 20 Anuncio a la Gerencial General .....	30
Figura 21 Plan de Mejora del Proceso de Cotizaciones .....	32
Figura 22 Programa de Capacitación.....	33
Figura 23 Programa de Capacitación Inductiva.....	34
Figura 24 Programa de Capacitación Preventiva .....	36

Figura 25 Programa de Capacitación Correctiva.....	37
Figura 26 Programa de Capacitación Desarrollo de Carrera.....	38
Figura 27 Diagrama de Gantt.....	40
Figura 28 Comunicado a los colaboradores para Implementación de Plan de Mejora .....	41
Figura 29 Solicitud de Actualización de Software.....	43
Figura 30 Control del proceso .....	44
Figura 31 Manual de Procedimiento para Cotización de Instituciones Privadas.....	45
Figura 32 Manual de Procedimiento de Capacitación al Personal .....	49
Figura 33 Registro de Capacitación .....	51
Figura 34 Cargo de Entrega y Encargos .....	52
Figura 35 Evaluación de Desempeño .....	53
Figura 36 Auditoría Interna .....	55
Figura 37 Acta de Reunión .....	56
Figura 38 Acta de No Conformidades y Acciones Correctivas .....	57

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Reporte de propuestas de cotización elaboradas.....	19
Tabla 2 Motivos para el rechazo de las cotizaciones .....	19
Tabla 3 Causas del rechazo de las cotizaciones ordenadas por frecuencia.....	20
Tabla 4 Causas de errores en la elaboración de cotizaciones .....	21
Tabla 5 Causas de errores en la elaboración de cotizaciones ordenadas por frecuencia .....	22
Tabla 6 Actividades para la mejora del Proceso de Cotización .....	31
Tabla 7 Actividades de Verificación .....	52

## **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Rydgam S.R.L fue constituida el 09 de agosto de 2019 en la provincia de Ilo, departamento de Moquegua. Roxana Espinoza Gamero y Diego Bahamondes Gamero motivados por su experiencia laboral en diversas áreas como: seguridad y salud en el trabajo, ingeniería, supervisión, ejecución de proyectos metal mecánicos y civiles; vieron la oportunidad de crear una organización sólida y con vocación de servicio para atender los requerimientos de la región.

Los puestos de trabajo donde los socios se desempeñaron, les permitió liderar equipos y determinar que el talento humano es el principal activo de una empresa. Aunque en ocasiones esto no es valorado adecuadamente, por lo que este emprendimiento también les permitiría dar oportunidad de desarrollo a otros profesionales de la región, para así formarlos y capacitarlos en Rydgam S.R.L.

La empresa es una contratista conformada por un equipo de profesionales y con la capacidad instalada para la ejecución de obras de construcción: centros educativos, hospitales, locales financieros, edificios comerciales, viviendas, entre otras; saneamiento: sistema de agua potable, alcantarillado y drenaje, plantas de tratamiento de agua potable y aguas residuales.

En el mismo año de su constitución, Rydgam S.R.L logró la adjudicación de pequeñas licitaciones en Municipalidades y Universidades de las regiones de Tacna y Moquegua.

A inicios del año 2020 la empresa decidió concursar para obtener la adjudicación de servicios solicitados por la empresa minera Southern Copper, en la unidad operativa de Toquepala.

## 1.2. PERFIL DE LA EMPRESA

Rydgam S.R.L. es una empresa joven del departamento de Moquegua que nace de la insistencia de un grupo de jóvenes visionarios; brinda principalmente servicios en el sector la construcción, pesquero y minero enfocando sus recursos en la realización de servicios generales, ingeniería y proyectos. Como se puede visualizar en la Figura 1.

**Figura 1**

*Logotipo de la Empresa Rydgam S.R.L*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

Cuenta con un grupo de profesionales que orientan su conducta teniendo como base los principios fundamentales de la ética, el profesionalismo y el trabajo en equipo y los mantiene enfocados en los objetivos de la empresa. Sus principales clientes son:

- ✓ Gobierno Regional de Moquegua, Sub región Ilo

- ✓ Municipalidad Provincial Jorge Basadre
- ✓ Municipalidad Provincial de Tarata
- ✓ Municipalidad Provincial de Ilo
- ✓ Universidad Nacional Jorge Basadre
- ✓ Universidad José Carlos Mariátegui
- ✓ Southern Peru Copper Corporation

### 1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Rydgam S.R.L, con el objetivo de convertirse en una organización líder en el sector, ofrece una gama variada de servicios tales como:

#### a) Proyectos Civiles

La planificación y ejecución de obras civiles como se muestra en la Figura 2, movimiento de tierras, instalaciones sanitarias y diseño estructural.

**Figura 2**

*Ejecución de proyectos de construcción civil.*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

**b) Metalmecánica:**

Ingeniería y diseño, fabricación, montaje e instalación de estructuras metalmecánicas como se muestra en la Figura 3.

**Figura 3**

*Proyecto metalmecánico, coberturas y techados*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

**c) Mantenimiento Industrial:**

Planes de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos industriales como se ilustra en la Figura 4 y mantenimiento de estructuras industriales.

**Figura 4**

*Mantenimiento y reparación de equipos industriales*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

**d) Electricidad y electrónica:**

Ingeniería, mantenimiento y reparación de salas de control, tableros eléctricos como se muestra en la Figura 5 y subestaciones eléctricas.

**Figura 5**

*Mantenimiento de tableros eléctricos*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

**e) Instrumentación:**

Ingeniería y diseño, mantenimiento de sistemas de control y pozos a tierra.

**Figura 6**

*Mantenimiento de pozos a tierra*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)



**f) Redes y telecomunicaciones:**

Montaje y alineación de torres de telecomunicaciones, tendido de cableado, estructurado y en fibra óptica, mantenimiento de data centers y CCTV.

**Figura 7**

*Diseño y mantenimiento de CCTV*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

**g) Servicios generales:**

Servicios basados en satisfacer los requerimientos de los clientes como trabajos en porcelanato, cerámicas, drywall, melamina, etc.

**Figura 8**

*Trabajos en cerámica*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

#### **h) Capacitación y certificación de seguridad ocupacional:**

Servicios basados en satisfacer los requerimientos de capacitación de los clientes como Sistema de Gestión de Riesgos, Investigación de accidentes e Higiene Ocupacional, etc.

#### **Figura 9**

#### *Capacitación y Certificación de personal*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

#### **1.3.1. Misión**

Rydgam S.R.L tiene la misión de brindar puntualmente y de manera eficiente, servicios de calidad a empresas del sector de construcción y minero respetando todas las normas de seguridad, higiene y salud propiciando un ambiente de trabajo seguro y que permita el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores (Rydgam SRL Servicios Generales. 2019)

#### **1.3.2. Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional, consolidada, competitiva y promotora del desarrollo del país. Poner a disposición nuestra capacidad instalada y teniendo como base nuestra experiencia profesional y habilidad

para optimizar tiempo y costos para beneficio de nuestros clientes.  
(Rydgam SRL Servicio, 2019)

### **1.3.3. Objetivo**

Proporcionar la mejor solución y alternativa técnica utilizando productos y materiales de la mejor calidad junto con mano de obra calificada para obtener la plena satisfacción nuestros clientes. (Rydgam SR, 2019)

## **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Rydgam S.R.L se encuentra conformado por el Gerente General como líder de la organización, con el Gerente de Operaciones quien está a cargo de las Áreas de Logística y Control de Calidad (Figura 10) y el Gerente Administrativo quien está a cargo del Área de Contabilidad y Seguridad. Así mismo, Rydgam S.R.L contrata personal específico de acuerdo con el proyecto a ejecutar bajo un Contrato de Trabajo Sujeto a Modalidad (CTSM). A continuación, se presenta una breve descripción de los cargos y funciones principales en la empresa.

### **a) Gerente general**

La empresa Rydgam S.R.L tiene como Gerente General a Roxana Espinoza Gamero (Figura 10) quien se encarga principalmente de la gestión y supervisión de las actividades propias de la empresa y dirigir los procesos administrativos y financieros, así mismo, Rydgam S.R.L al ser una empresa pequeña, el Gerente General se encarga también de garantizar la captación de personal que cumpla con las características para cada puesto de trabajo solicitado.

**b) Gerente de Operaciones**

Dirigido por Diego Bahamondes Gamero, quien reporta directamente al Gerente general y a la vez tiene a su cargo las jefaturas de Logística y Control de Calidad; lleva a cabo la ejecución de las obras asignadas a Rydgam S.R.L

**c) Administrador**

La Gerencia Administrativa está dirigida por Alejandro Salazar, quien se encarga principalmente de asignar, delegar y controlar las tareas administrativas propias de la organización, las propuestas técnico-económicas y realizar los trámites documentarios para la ejecución de servicios.

**d) Jefe de Logística y Ventas**

Mirko Paria Ticona se encuentra a cargo de la jefatura de Logística y Ventas y se encarga de dirigir y supervisar las compras locales de materiales y servicios además de la coordinación y selección de proveedores de materiales.

**e) Jefe de Control de Calidad**

La empresa Rydgam cuenta con Gustavo Espinoza como Jefe de Control de Calidad quien debe realizar e inspeccionar la calidad de los servicios en ejecución.

**f) Área de Seguridad**

La jefatura de seguridad está dirigida por Cristhian Silva Córdova, quien es responsable de la seguridad de los colaboradores a su mando y se encarga de la elaboración de reportes y estadísticas semanales y

mensuales además de desarrollar la documentación de seguridad para las diferentes propuestas técnicas.

**g) Contabilidad**

Cargo ocupado por Cristina Aguilar quien se encarga de la elaboración y revisión mensual de estados financieros de acuerdo con las normas establecidas.

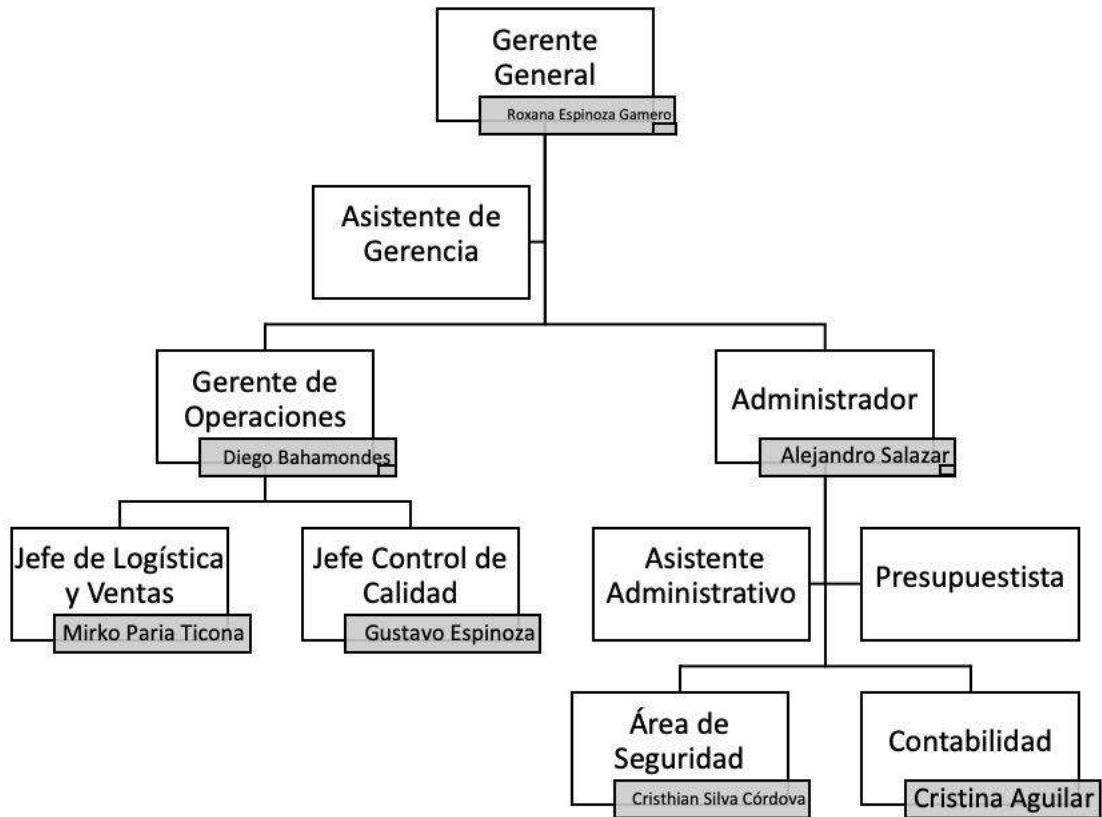
**h) Presupuestista / Analista:**

Persona encargada de dar soporte al Administrador y buscar información para la elaboración de las propuestas técnico económica.

### 1.4.1. Organigrama de la empresa

**Figura 10**

*Estructura Organizacional de la empresa Rydgam S.R.L*



**Nota:** Rydgam SRL Servicios Generales (2020)

## 1.5. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

### 1.5.1. Análisis del Entorno General

Según (Otero & Gache, 2006) El análisis conocido como FODA constituye una gran herramienta de gestión para identificar factores de éxito, por tanto, con la finalidad de obtener un claro diagnóstico se identificará oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa Rydgam S.R.L como se muestra en la Figura 11.

**Figura 11**  
*Análisis FODA*



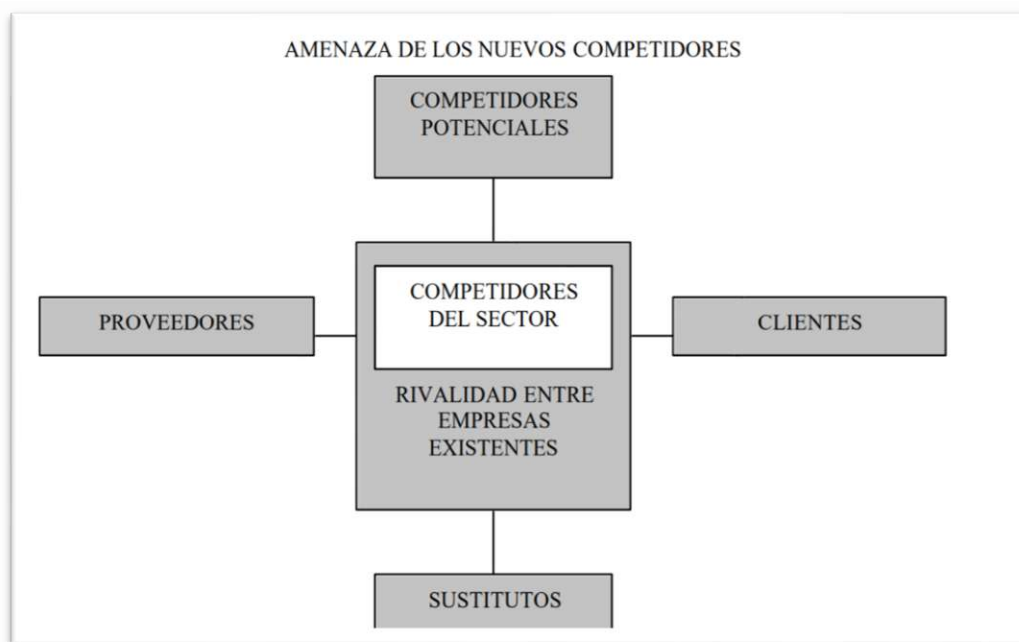
(Núñez Melgar Arias, 2020)

### 1.5.2. Análisis del Entorno Competitivo

Para describir de manera adecuada el entorno de la organización teniendo en cuenta el nivel de la competencia en el sector de la empresa Rydgam S.R.L., se realizará el análisis de las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michael Porter (Figura 12).

**Figura 12**

*Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*



**Nota:** Gonzales, Espilco, & Aragón (2003)

#### a) Competidores del Sector

Los principales competidores directos de la empresa Rydgam S.R.L que se ubican en la Ciudad de Ilo son: la empresa Seregear S.A.C, NCK Ingenieros E.I.R.L, Servicios Generales AYJ S.R.L, MB Servicios Generales y EMC S.R.L; empresas consideradas líderes en el sector.



## b) Clientes

Al ser una empresa de Servicios Generales, Rydgam S.R.L puede brindar servicios a empresas del sector pesquero, sector energía, sector minero y municipalidades de la zona.

## c) Proveedores

Para un adecuado servicio, los materiales de calidad son la prioridad, además, se busca contar con una cartera de proveedores que proporcionen precios justos. Los principales proveedores de la empresa Rydgam S.R.L se muestran en la Figura 13.

**Figura 13**

*Principales Proveedores de la Empresa Rydgam S.R.L*



**Nota:** (Rydgam SRL Servicios Generales, 2020)

**d) Productos Sustitutos**

Existe una barrera para la aparición de servicios o productos sustitutos, puesto que Rydgam S.R.L ofrece sus servicios de acuerdo con las especificaciones y requerimientos de los clientes.

**e) Competidores Potenciales**

La amenaza de la entrada de nuevos competidores en el sector es baja ya que el mercado se encuentra saturado y se requiere brindar servicios formales de calidad que garanticen la fidelidad de los clientes.

## **CAPÍTULO II: REALIDAD PROBLEMÁTICA**

### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Rydgam S.R.L es una contratista que cuenta con un equipo de profesionales y con una capacidad instalada que le permite la ejecución de diversas obras para distintas organizaciones. En la actualidad, la empresa se dedica a atender a diversas instituciones públicas y privadas de la región Moquegua y Tacna.

Debido a la naturaleza del negocio, la elaboración de las propuestas de cotización se constituye de suma importancia para atender los servicios para las instituciones privadas. Las cotizaciones para los organismos del estado son responsabilidad directa de la Gerencia General. En el caso de las cotizaciones para instituciones privadas, el proceso está incluido en la atención al cliente, el cual incluye las siguientes etapas: solicitud del servicio por parte del cliente, programación de visita técnica, realización de la visita técnica, entrega de reporte de visita técnica, cotización y posterior aceptación del servicio.

En la actualidad, las grandes empresas como las mineras han optado por el Outsourcing o la Tercerización, donde mediante licitaciones se determina la empresa contratista idónea y que cumpla con los requerimientos tanto económicos como técnicos para atender determinadas solicitudes de servicio en sus instalaciones. Los requerimientos de las grandes empresas para las contratistas que participan en sus licitaciones son muy rigurosos, en consecuencia, éstas deben contar con estándares altos de calidad resultado de una adecuada gestión de sus procesos.

No obstante, en la empresa se evidencian deficiencias en el proceso administrativo de cotizaciones, desde la recolección de la información para la elaboración de un presupuesto hasta la culminación de estos.

En los últimos doce meses un porcentaje pequeño de las propuestas de cotización para empresas han logrado ser admitidas pues la mayoría presentaron diversas observaciones por parte del cliente, principalmente debido a la elaboración de propuestas de cotización inconsistentes, repetición de actividades o la omisión de documentos con información importante.

En ese sentido es imprescindible optimizar y controlar el proceso de elaboración de propuestas de cotización que permita ejecutar las tareas mediante el trabajo en equipo, y al mismo tiempo, disminuyan las observaciones en adjudicaciones, logrando una mayor productividad en la empresa Rydgam S.R.L.

## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.**

### **2.2.1. Diagnóstico del problema**

La actividad por optimizar en el proceso de atención al cliente es la de cotizaciones para los proyectos grandes, la etapa 4 de la Figura 14, en el cual intervienen las diferentes áreas de la empresa y como ejecutor de envío del documento final se encarga la Gerencia General. La empresa considera proyectos grandes a aquellos relacionados con los clientes del sector energía y minas.

**Figura 14.**  
*Proceso de atención al cliente*



(Núñez Melgar Arias, 2020)

- **Instrumentos para la recolección de información**

La información se obtuvo a partir de dos fuentes:

- **Encuestas al personal de la empresa**

Se realizaron 10 entrevistas ejecutadas entre los meses de agosto y setiembre del 2020 a través de video llamadas por Google Meet, las cuales fueron grabadas para su posterior transcripción, previa aprobación de cada persona. Las entrevistas constaron de 17 preguntas abiertas dirigidas al personal que trabaja en la empresa y estuvieron ligadas al proceso administrativo de cotizaciones de proyectos privados de gran envergadura, que respondieran a los temas de clima laboral, atención al cliente, percepción de gestión de cotizaciones, problemas y toma de decisiones en el proceso de cotizaciones y percepción de áreas de mejora dentro de la empresa.

- **Reporte de propuestas de cotización elaboradas**

Se revisó el archivo de las propuestas hechas por la empresa en los últimos 12 meses. Esto va a permitir conocer la cantidad de cotizaciones que son rechazadas por no cumplir con los estándares.

**Tabla 1**  
*Reporte de propuestas de cotización elaboradas*

Meses	Propuestas elaboradas	Propuestas admitidas		Propuestas no admitidas	
		Cantidad	Porcentaje	Cantidad	Porcentaje
Octubre 2019	7	2	28.57%	5	71.43%
Noviembre 2019	6	2	33.33%	4	66.67%
Diciembre 2019	8	3	37.50%	5	62.50%
Enero 2020	6	3	50.00%	3	50.00%
Febrero 2020	6	1	16.67%	5	83.33%
Marzo 2020	4	1	25.00%	3	75.00%
Abril 2020	1	0	0.00%	1	100.00%
Mayo 2020	1	0	0.00%	1	100.00%
Junio 2020	2	0	0.00%	2	100.00%
Julio 2020	3	1	33.33%	2	66.67%
Agosto 2020	2	1	50.00%	1	50.00%
Setiembre 2020	4	1	25.00%	3	75.00%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>30.00%</b>	<b>35</b>	<b>70.00%</b>

(Núñez Melgar Arias, 2020)

Desde el mes de octubre del año 2019 hasta el mes de Setiembre del año 2020, como se puede observar en la tabla anterior solo se llegaron a admitir el 30% del total de propuestas elaboradas. Así mismo, con la finalidad de conocer los motivos por los cuales se rechazan las propuestas elaboradas, la Gerencia determinó que a partir del mes de noviembre de 2019 se registre (Tabla 2) en el reporte de propuestas, de ser posible, los posibles motivos por los cuales el cliente ha rechazado las propuestas. Si bien estos motivos pueden llegar a ser subjetivos van a permitir realizar un registro para analizar aquellos de mayor incidencia.

**Tabla 2**  
*Motivos para el rechazo de las cotizaciones*

Motivos para el rechazo de cotización	Datos recolectados
Cotización entregada fuera de plazo	10
Error en la descripción del servicio	4
Duplicidad/incosistencia en la información	9
Error en presentación de documentos sustentatorios	15
Información no pertinente	5
Precio por el servicio	2
No se encuentra evidencia de errores	2

(Núñez Melgar Arias, 2020)

Para poder identificar las causas determinantes e importantes que ocasionan que las propuestas sean rechazadas, se procedió a elaborar la Tabla 3 que describe las causas de rechazo de las cotizaciones ordenadas por frecuencia, de esta manera, se continuó con la elaboración de un diagrama de Pareto y posterior análisis de este.

**Tabla 3**

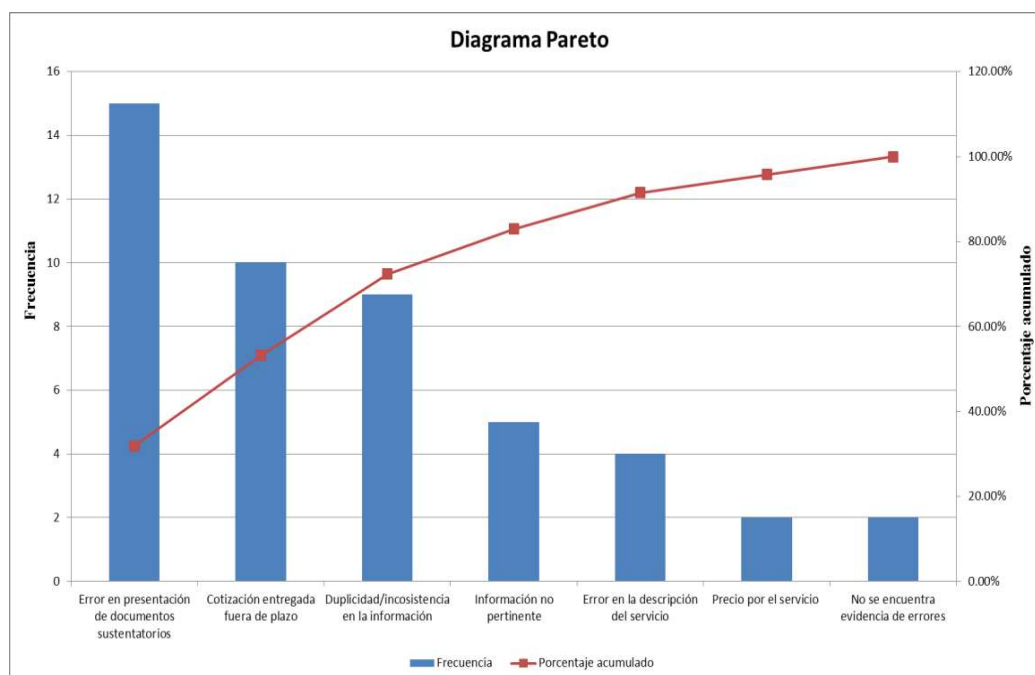
*Causas del rechazo de las cotizaciones ordenadas por frecuencia*

Errores/causas ordenadas por frecuencia	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Error en presentación de documentos sustentatorios	15	15	31.91%	31.91%
Cotización entregada fuera de plazo	10	25	21.28%	53.19%
Duplicidad/Inconsistencia en la información	9	34	19.15%	72.34%
Información no pertinente	5	39	10.64%	82.98%
Error en la descripción del servicio	4	43	8.51%	91.49%
Precio por el servicio	2	45	4.26%	95.74%
No se encuentra evidencia de errores	2	47	4.26%	100.00%

(Núñez Melgar Arias, 2020)

**Figura 15**

*Diagrama de Pareto Rechazo de cotizaciones*



(Núñez Melgar Arias, 2020)

Dentro de los principales motivos o causas del alto porcentaje de cotizaciones no admitidas que se observan en la Figura 15, se encuentran los errores en la presentación de documentos que solicita el cliente en sus requerimientos para poder otorgar la orden de servicio. Otros aspectos que también son determinantes son la demora en la entrega de cotizaciones dentro de los plazos fijados por el cliente, así como información duplicada o inconsistente en la propuesta que se le envía.

#### a) Diagrama de Pareto Entrevistas

En la tabla 4 se listan los errores o causas, que, según los entrevistados, son las principales razones por las cuales se producen el desorden, las demoras y los errores en el proceso para elaborar propuestas de cotización para los clientes. Los entrevistados respondieron a la pregunta: ¿Por qué cree que se producen errores en la elaboración o gestión de cotizaciones?

**Tabla 4**  
*Causas de errores en la elaboración de cotizaciones*

<b>Errores/ causas</b>	<b>Datos recolectados</b>
Falta de capacitación al personal administrativo	10
Documentación no digitalizada	3
Duplicidad de información	5
Falta de claridad en las funciones	10
Mala comunicación entre el personal	10
Falta de procesos estandarizados	1
Uso inadecuado del sistema (intranet)	2
Mala organización de los archivadores	1
Información desactualizada	4
Errores en la preparación de documentación	9

(Núñez Melgar Arias, 2020)



Con la información de la tabla anterior se procedió a elaborar el diagrama Pareto de la Figura 16 Esto con la finalidad de conocer cuáles son las situaciones que merecen mayor atención respecto a la elaboración de cotizaciones.

**Tabla 5**

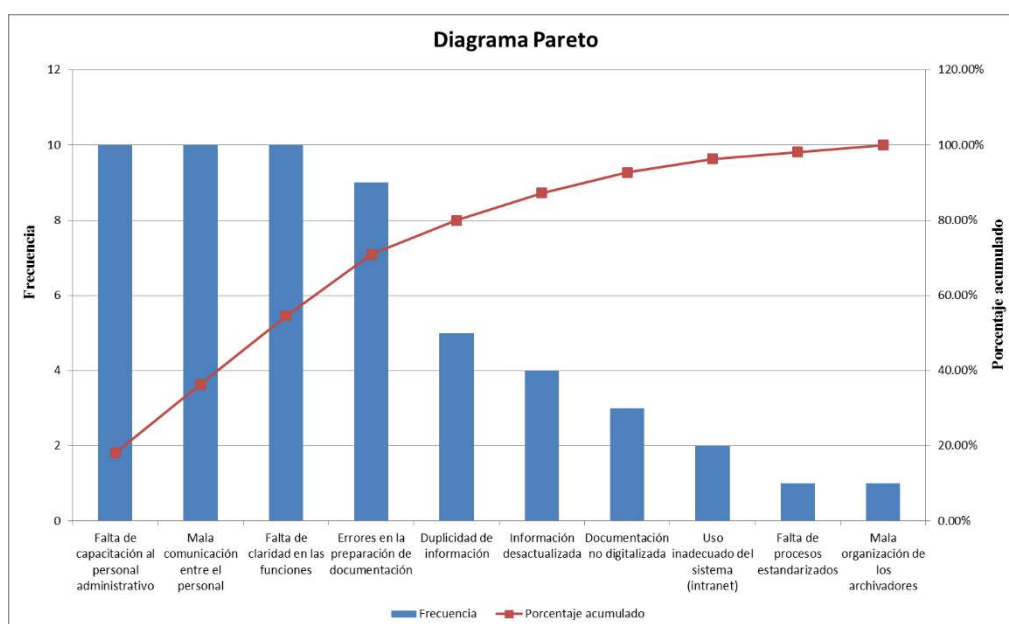
*Causas de errores en la elaboración de cotizaciones ordenadas por frecuencia*

Errores/causas ordenadas por frecuencia	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Falta de capacitación al personal administrativo	10	10	18.18%	18.18%
Mala comunicación entre el personal	10	20	18.18%	36.36%
Falta de claridad en las funciones	10	30	18.18%	54.55%
Errores en la preparación de documentación	9	39	16.36%	70.91%
Duplicidad de información	5	44	9.09%	80.00%
Información desactualizada	4	48	7.27%	87.27%
Documentación no digitalizada	3	51	5.45%	92.73%
Uso inadecuado del sistema (intranet)	2	53	3.64%	96.36%
Falta de procesos estandarizados	1	54	1.82%	98.18%
Mala organización de los archivadores	1	55	1.82%	100.00%

**Nota:** Elaboración Propia

**Figura 16**

*Diagrama de Pareto Errores en la elaboración de cotizaciones*



(Núñez Melgar Arias, 2020)

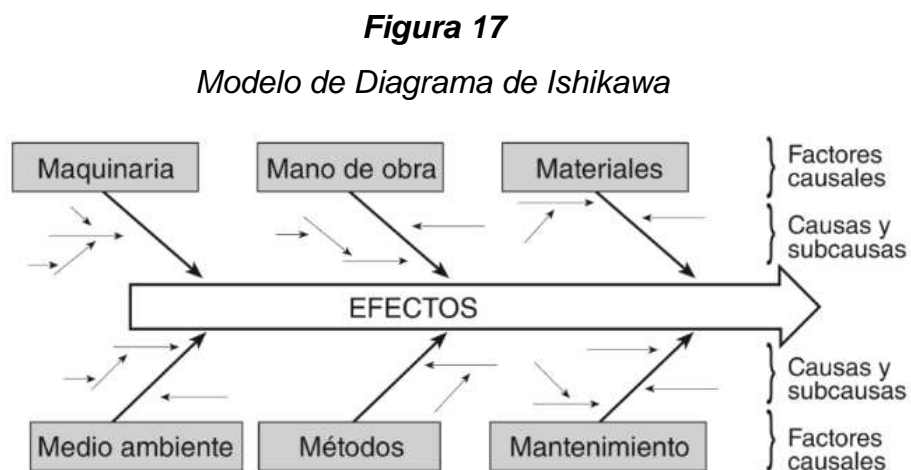
En la Figura 16 podemos observar que uno de los principales errores es la falta de capacitación del personal administrativo en cotizaciones, es

decir, no conocen los procedimientos adecuados, ni a donde acudir para la obtención de la información generando de esta manera, demoras en la elaboración de las propuestas de cotización. Otro punto importante es la mala comunicación entre el personal, lo cual genera que no exista una adecuada coordinación generando malentendidos entre los responsables.

Otros aspectos que merecen ser atendidos son la falta de claridad en las funciones asignadas, los errores que se producen en la preparación de la documentación y que exista duplicidad de información, lo cual genera cuellos de botella que hacen más lento el proceso de elaborar una cotización cumpliendo los requisitos exigidos por el cliente.

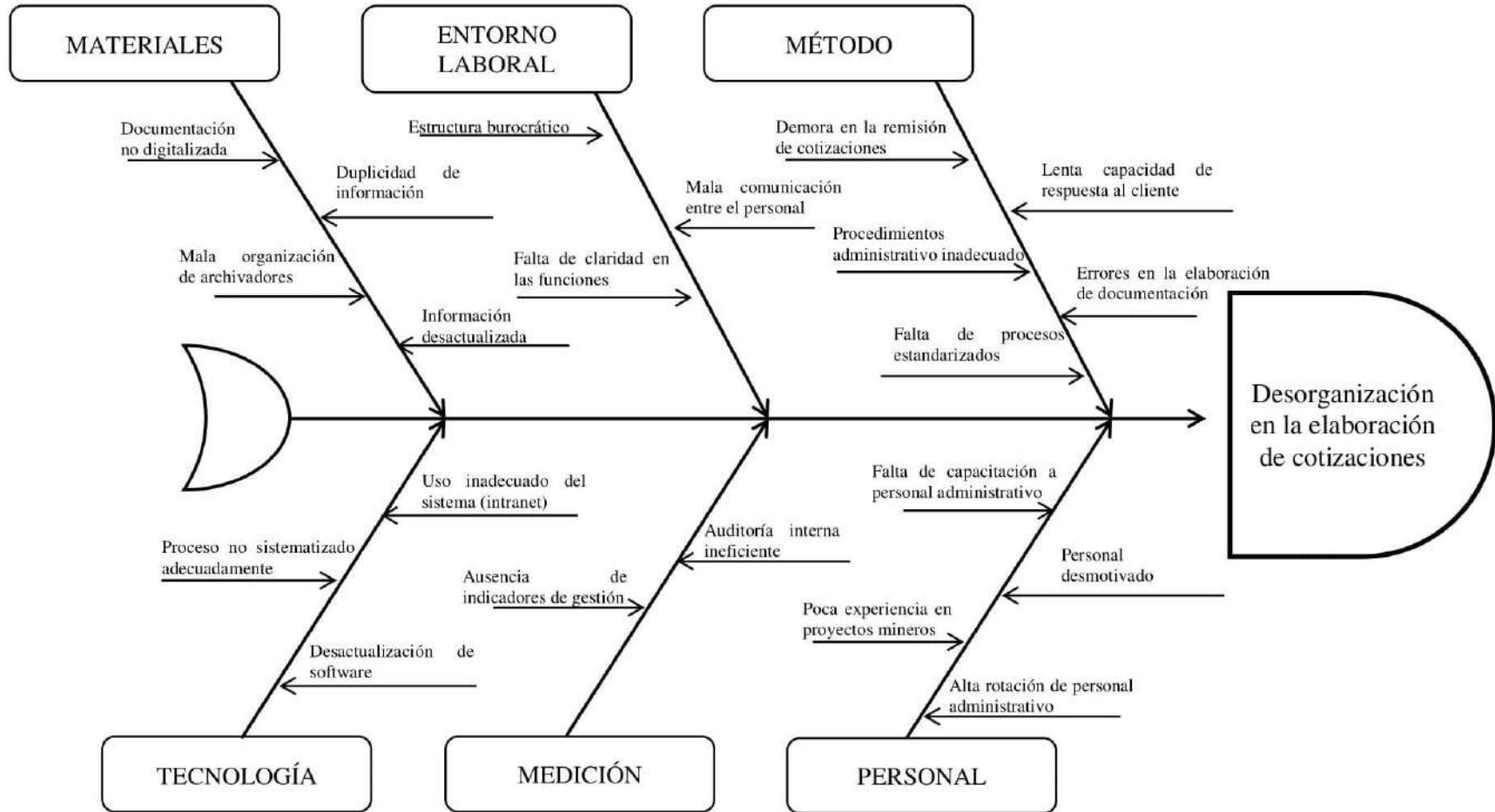
#### b) Diagrama de Ishikawa (causa-efecto):

La Figura 17 muestra el modelo de Diagrama de Ishikawa, el cual será desarrollado a continuación



**Nota:** Gestión Integral de la calidad: Implantación, control y certificación, (2010)

**Figura 18**  
**Diagrama de Ishikawa**



(Núñez Melgar Arias, 2020)

Para el diseño del diagrama de causa-efecto o Espina de Pescado se adecuaron algunas categorías del método de las “6M” para las necesidades del análisis. Por lo cual primero se analizó los materiales, se identificó gracias a las entrevistas a los colaboradores que existían problemas con la información brindada por las diferentes áreas de la empresa, había duplicidad de información, errores en redacción, información desactualizada, formatos y documentos no digitalizados, no había una correcta organización de los documentos en los archivadores lo que causaba que se traslaparan y todo ello generaba retrasos en la entrega de los informes.

Luego se analizó el entorno o clima laboral, en donde resaltaron los siguientes inconvenientes, una mala comunicación entre el personal, no existe claridad en algunas funciones lo que les creaba confusiones y descoordinación en la entrega de informes. En varias ocasiones se dependía de las decisiones de la gerencia para procesos pequeños. Sin embargo, en general en clima laboral, los colaboradores indican que es bueno ya que tienen disposición para implicarse en un proceso de cambio y participar en el crecimiento de la empresa.

En la categoría de método, se consideró todo lo referido al proceso de cotización, en donde se analizaron problemas como, demora en la remisión o envío de cotizaciones, inadecuada comunicación con el cliente, varios colaboradores manifestaron un poco de preocupación por las quejas de los clientes por falta de atención oportuna y demora en la entrega de información solicitada. Esto se explica en que cuando el cliente solicita el

servicio, suele responder el Administrador o Gerencia, pero cuando ninguno se encuentra disponible, responden otras personas como los asistentes o el presupuestista y no siempre es una persona especializada en el servicio, por lo cual, no se brinda información completa a un nivel profesional, no es clara y tampoco hay un speech en el que todos estén capacitados. Entonces, hay varios errores en la elaboración de la documentación en temas de redacción, duplicidad en envío de documentos, documentos sin firmas, entonces se dieron cuenta que la empresa tampoco cuenta con ciertos procesos estandarizados en esta área.

En el grupo de maquinaria o tecnología, se ha considerado que los colaboradores han pedido que las computadoras se actualicen o se haga un mantenimiento, además del inconveniente de la lentitud del internet por lo que hay una desactualización del software, adicional a ello no se cuenta con un sistema integral que permita que los procesos estén sistematizados adecuadamente y la información de cada área esté actualizada.

En la categoría de medición se analizó que existe el área de control de calidad que hace muy bien el seguimiento en los proyectos en ejecución; sin embargo, dentro de las actividades diarias los colaboradores desconocen cómo se hace el seguimiento y quién se encarga de ello por lo que no se da una supervisión, control o auditoría eficiente y se dan los errores por parte del personal de manera muy frecuente.

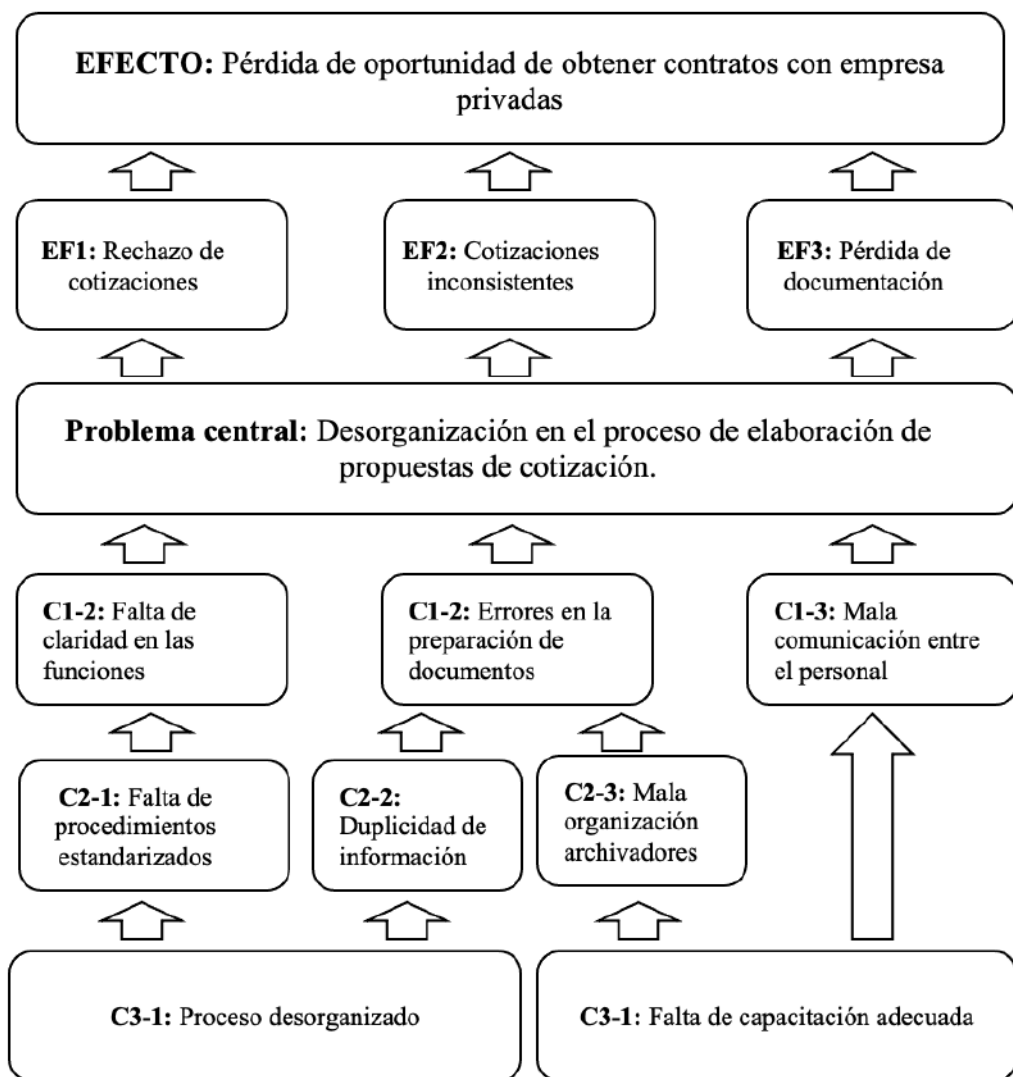
Finalmente, en la categoría de personal o mano de obra se analizó si el personal está capacitado para responder al proceso de cotización en los grandes proyectos, y se obtuvo que hay una falta de capacitación, poca

experiencia en proyectos y se les da poco o ningún tiempo de inducción; por ello se incurren en varios errores en atención al cliente, en documentación al momento de entregar los informes por área y retrasos en general.

a) **Árbol de causa – efecto.**

**Figura 19**

*Árbol de Causa-Efecto*



(Núñez Melgar Arias, 2020)

Como se observa en la Figura 19, las causas primarias que generan desorganización en el proceso de elaboración de propuestas de cotización son: un proceso desorganizado y falta de capacitación adecuada; por lo tanto, la propuesta de plan de mejora buscará corregir estas dos situaciones para que, en efecto cadena, se reduzca la cantidad de propuestas no admitidas por los clientes.

### **2.2.2. Problema general**

¿Cuál será el plan de mejora que permita optimizar el proceso administrativo de cotizaciones para atender a las instituciones privadas por parte de la empresa Rydgam S.R.L.?

## **2.1. OBJETIVO DEL PROYECTO**

### **2.1.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de mejora para el proceso administrativo de cotizaciones para atender a las instituciones privadas por parte de la empresa Rydgam S.R.L.

### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico del proceso administrativo de cotizaciones para la atención de instituciones privadas de la empresa Rydgam S.R.L
- Desarrollar el ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar para el proceso administrativo de cotizaciones.
- Realizar un manual de procedimiento y formatos de registro de control para el proceso administrativo de cotizaciones para la atención de instituciones privadas de la empresa Rydgam S.R.L

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO**

### **3.1. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO A DESARROLLAR**

Se aplicará la técnica del Ciclo PHVA para la elaboración de la propuesta de Plan de Mejora debido a que se constituye como una poderosa herramienta en mejora de procesos. Así mismo, la propuesta de mejora se lleva a cabo en el proceso de cotizaciones, cabe mencionar que la empresa cuenta con información contable y financiera confidencial a la que no se tiene acceso.

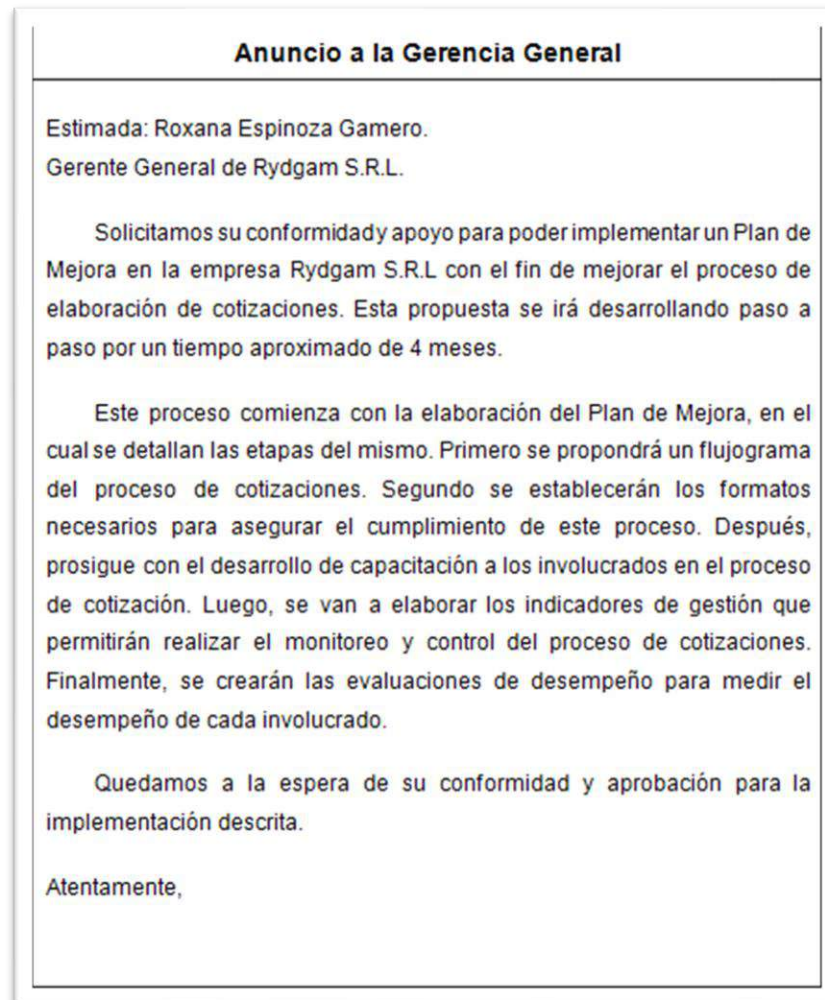
#### **3.1.1. Planificar**

##### **a) Liderazgo y compromiso**

El primer paso en el presente Plan de Mejora es contar con la aprobación formal de la Gerencia General, Srta. Roxana Espinoza Gamero y que este convencida de llevar adelante la presente propuesta de mejora. Seguidamente por iniciativa de Gerencia General y a través de una reunión con el Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo se expondrá la necesidad de mejorar el Proceso de Cotización para empresas privadas mediante el Ciclo PHVA, en donde, se demostrará los beneficios de la aplicación de esta herramienta para la organización y el personal.



**Figura 20**  
*Anuncio a la Gerencial General*



(Núñez Melgar Arias, 2020)

Se presenta la solicitud a Gerencia General para la confirmación y posterior aplicación del Plan de Mejora. (Figura 20)

#### **b) Objetivos de calidad**

Lograr mejorar el proceso de elaboración de las cotizaciones requeridas es el objetivo más importante y que se pretende alcanzar al aplicar el Ciclo PHVA. Igualmente, los objetivos secundarios del Plan de mejora son:

- Comprometer al personal involucrado en el proceso de cotizaciones respecto a los beneficios en la implementación de esta nueva propuesta y que sea exitosa.
- Capacitar al personal de la empresa para que realicen un trabajo de manera sistémica y ordenada.
- Realizar evaluaciones y auditoría interna para evaluar posibles mejoras en la propuesta.

### c) Roles y responsabilidades

El siguiente paso es planificar las actividades necesarias para la mejora del proceso de cotización para la empresa Rydgam S.R.L, como se muestra en la Tabla 6.

**Tabla 6**  
*Actividades para la mejora del Proceso de Cotización*

<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha fin</b>
Realizar plan de mejora	Analista	1/10/20	31/10/20
Informar a la gerencia general	Analista	2/11/20	2/11/20
Comunicar al personal involucrado	Gerente de operaciones	3/11/20	3/11/20
Solicitar la actualización del sistema	Analista	4/11/20	4/11/20
Digitalización de documentos físicos	Gerente administrativo	6/11/20	14/11/20
Desarrollar programa de capacitación	Analista	14/11/20	13/12/20
Controlar y medir el proceso	Analista	16/12/20	31/12/20
Verificar resultados	Gerente de operaciones	2/01/21	15/01/21
Revisión por la gerencia general	Gerente general	25/01/21	25/01/21
Toma de decisiones	Gerente general	28/01/21	28/01/21

(Núñez Melgar Arias, 2020)

Las actividades en la tabla anterior se deben llevar a cabo para mejorar el Proceso de Cotización, además se identifica el personal responsable a cargo de cada una de ella como son, el Gerente de Operaciones, el Gerente Administrativo o Administrador, el Analista y la Gerente General.

Continuando en la misma línea, en la Figura 21 se presenta las etapas a desarrollar para el plan de mejora.

**Figura 21**

*Plan de Mejora del Proceso de Cotizaciones*

	<b>PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE COTIZACIONES</b>	<b>Código</b>	<b>RD-01</b>
		<b>Revisión</b>	<b>1</b>
<b>FECHA</b>			
<b>OBJETIVO</b>	MEJORAR EL PROCESO DE COTIZACIÓN PARA EMPRESAS PRIVADAS		
<b>PLANIFICAR</b>	LIDERAZGO Y COMPROMISO		
	OBJETIVOS DE CALIDAD		
	ROLES Y RESPONSABILIDAD		
<b>HACER</b>	PLAN DE ENTRENAMIENTO		
	PLAN DE IMPLANTACIÓN		
	RECURSOS, DISEÑO Y DESARROLLO		
	CONTROL DEL PROCESO		
	INFORMACIÓN DOCUMENTADA		
<b>VERIFICAR</b>	SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN		
	AUDITORÍAS INTERNAS		
	REVISIÓN DE GERENCIA GENERAL		
<b>ACTUAR</b>	NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS		
	MEJORA CONTINUA		
	ESTANDARIZACIÓN		
<b>ANALISTA</b>		<b>GERENCIA GENERAL</b>	

(Núñez Melgar Arias, 2020)

### 3.1.2. Hacer

Como siguiente punto, la presente etapa detallará el plan de entrenamiento y capacitación que recibirá el personal que intervendrá en el proceso de elaboración de propuestas de cotización.

#### a) Plan de entrenamiento

Con el fin de realizar el plan de entrenamiento, se desarrolló un programa de capacitación (Figura 22) con el fin de brindar conocimientos necesarios al personal involucrado en el proceso de cotización de la empresa Rydgam S.R.L de la manera siguiente:

**Figura 22**  
*Programa de Capacitación*

	<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	<b>Código</b>	<b>RT-01</b>
		<b>Revisión</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVO</b>	CAPACITAR AL PERSONAL RYDGAM S.R.L.		
<b>PROCESO</b>			
<b>PROGRAMAS A DESARROLLAR</b>			
<b>CAPACITACIÓN INDUCTIVA</b>	Formar a los nuevos responsables del área de cotizaciones para que sean capaces de elaborar propuestas de cotización de forma correcta.		
<b>CAPACITACIÓN PREVENTIVA</b>	Preparar a los responsables del área de cotizaciones para adoptar nuevas metodologías y técnicas de trabajo.		
<b>CAPACITACIÓN CORRECTIVA</b>	Mejorar los resultados de los responsables del área de cotizaciones en las evaluaciones de desempeño.		
<b>CAPACITACIÓN DESARROLLO DE</b>	Elevar la productividad de los responsables del área de cotizaciones y prepararlos para que asuman otros puestos dentro de la organización.		
<b>ELABORADO POR</b>			
<b>APROBADO POR</b>			
 <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>GERENCIA GENERAL</b>			

(Núñez Melgar Arias, 2020)

- **Capacitación inductiva:** Este tipo de capacitación tiene el objetivo de inducir y presentar al colaborador a su ambiente de trabajo para su integración.

Al finalizar esta primera etapa, como se muestra en la figura 23, se realizará una reunión con todo el equipo en la que se presentará al nuevo colaborador y se pondrá un tema central a resolver sobre cotizaciones para que haya participación del grupo y mayor interacción con el nuevo colaborador, así mismo se evaluará cualitativamente cuánto conoce de la cultura organizacional y cómo puede resolver problemas en el área. En esta primera etapa de capacitación se busca que la persona que ingresa tenga mayor apertura con sus opiniones o

comentarios, mayor conocimiento sobre la forma de trabajo y pueda incorporarse con mayor facilidad al entorno laboral.

**Figura 23**  
*Programa de Capacitación Inductiva*

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC-01
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION INDUCTIVA		
<b>OBJETIVO</b>	Formar al nuevo personal o responsables del área de cotizaciones para que sean capaces de elaborar propuestas de cotización de forma correcta	<b>Dirigido a</b>	Personal recién contratado o provenientes de otras áreas de la empresa
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION</b>	<b>TIEMPO (Hrs)</b>	<b>Función principal</b>	Facilitar la integración del personal nuevo o colaborador involucrado al puesto
		<b>Competencias</b>	Trabajo en equipo
<b>MÓDULO 1</b>	10		Comunicación asertiva Capacidad de escucha activa
Introducción a la cultura organizacional de la empresa	2		Concentración
Clima organizacional	2		Rapidez
Pautas de Atención al cliente	3		Eficiencia
Técnicas de Venta	3		Efectividad
			Proactividad
<b>MÓDULO 2</b>	20		
Introducción al sistema de cotizaciones	3		
Solicitud de servicio	2		
Atención según tipo de cliente	2		
Programación de visita técnica	2		
Recepción y verificación de reporte de la visita técnica	2		
Software interno	3		
Documentación pertinente	3		
Evaluación final	3		
<b>TOTAL (Hrs)</b>	<b>30</b>		
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones		
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computadora, presentaciones digitales		

(Núñez Melgar Arias, 2020)

- **Capacitación preventiva:** Dirigida a anticiparse a las variaciones en el desempeño del personal producto del desfase en sus destrezas ante los avances de la tecnología que puedan reemplazar paulatinamente sus conocimientos. Para ello la función de esta capacitación es dotar de nuevos conocimientos al personal para hacer suyas las nuevas metodologías de trabajo o tecnología nueva.

En esta etapa del plan, como se muestra en la figura 24, se busca la preparación en conocimientos tecnológicos, utilización de nuevos equipos o software. En el proceso de cotizaciones se requiere como equipo una computadora, una impresora, el sistema o software interno y los archivadores con documentación no digitalizada. Es necesario capacitar a la persona para la utilización correcta y organización de dichos equipos y herramientas, así como la continua actualización de estos para su óptimo funcionamiento. Al ingreso del personal a la empresa se le capacitará en este tema, cada vez que se actualice el software también se le brindará una capacitación técnica de los nuevos alcances, lo cual se establecerá en un documento para su posterior revisión.

**Figura 24**  
*Programa de Capacitación Preventiva*

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC- 02
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION PREVENTIVA		
<b>OBJETIVO</b>	Preparar a los responsables del área de cotizaciones para adoptar nuevas metodologías y técnicas de trabajo	<b>Dirigido a</b>	Personal del área de cotizaciones
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION</b>	<b>TIEMPO (Hrs)</b>	<b>Función principal:</b>	Prever los cambios que producen en el persona cambiar su desempeño tiempo
		<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo
<b>MÓDULO 1</b>	9		Comunicación asertiva Capacidad de escucha activa
Evaluación inicial	2		Concentración
Actualizaciones del sistema de cotizaciones	4		Rapidez
Adopción de nuevas políticas	3		Eficiencia
			Efectividad
			Proactividad
<b>MÓDULO 2</b>	31		
Repaso de Pautas de atención	3		
Refuerzo en Técnicas de ventas	3		
Actualización de indicadores	4		
Repaso de documentación pertinente	3		
Repaso de software interno	3		
Actualizaciones de software interno	4		
Operaciones de contingencia	4		
Regularización de operaciones	4		
Evaluación final	3		
<b>TOTAL (Hrs)</b>	<b>40</b>		
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones		
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computadora, presentaciones digitales		

(Núñez Melgar Arias, 2020)

- **Capacitación correctiva:** En la Figura 25 se muestra el programa de capacitación preventiva, el cual tiene como finalidad corregir aquellos problemas de desempeño que podrían presentarse en el proceso de cotizaciones. En consecuencia, va a depender de la evaluación de desempeño que la empresa realiza, aunque en ocasiones puede motivarse por los resultados obtenidos en estudios de diagnóstico los cuales pueden ser corregidos a través de acciones de capacitación.

**Figura 25**

*Programa de Capacitación Correctiva*

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		CODIGO	RC- 03
		REVISION	1
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	FECHA	
NOMBRE DEL PROGRAMA	CAPACITACION CORRECTIVA		
OBJETIVO	Incrementar los resultados positivos de los responsables del área de cotizaciones	Dirigido a	Personal del área de cotizaciones y relacionados con resultados no satisfactorios en las evaluaciones de desempeño
CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	TIEMPO (Hrs)	Función principal:	Solucionar y mejorar resultados obtenidos las evaluaciones de desempeño
		Competencias:	Trabajo en equipo
MÓDULO 1	13		Comunicación asertiva Capacidad de escucha activa
Evaluación inicial	3		Concentración
Análisis de resultados	4		Rapidez
Sistema de cotizaciones	3		Eficiencia
Cultura de prevención	3		Efectividad
			Proactividad
MÓDULO 2	9		
Pautas de atención	2		
Técnicas de ventas	3		
Rapidez y efectividad	4		



<b>MÓDULO 3</b>	34		
Repaso de documentación pertinente	2		
Repaso de software interno	3		
Operaciones de contingencia	5		
Regularización de operaciones	4		
Manejo de software interno	5		
Resolución de casos	4		
Sobrecarga de cotizaciones	4		
Repaso general	3		
Evaluación final	4		
<b>TOTAL (Hrs)</b>	<b>56</b>		
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones		
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computadora, presentaciones digitales		

(Núñez Melgar Arias, 2020)

- **Capacitación para el Desarrollo de Carrera:** Pensando en el futuro se da la posibilidad que los colaboradores ocupen ciertos cargos dentro la empresa lo que conllevaría un incremento en las responsabilidades por tal esta capacitación está orientada a que los mismos sostengan o mejoren su productividad considerando que podrían variar los puestos y se requerirían nuevos conocimientos para el cargo. Ver figura 26

**Figura 26**

*Programa de Capacitación Desarrollo de Carrera*

<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		<b>CODIGO</b>	CDC-PAC
		<b>REVISION</b>	1
<b>RESPONSABLE</b>	JEFE DE OPERACIONES	<b>FECHA</b>	
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	CAPACITACION DESARROLLO DE CARRERA		
<b>OBJETIVO</b>	Incrementar la productividad de los colaboradores del área de cotizaciones, además, prepararlos para nuevos cargos	<b>Dirigido a</b>	Personal del área de cotizaciones y relacionados que desee hacer línea de carrera en Rydgam S.R.L
<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION</b>	<b>TIEMPO (Hrs)</b>	<b>Función principal:</b>	Facilitar que los colaboradores puedan ocupar diferentes o nuevos puestos dentro de la empresa
		<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo
<b>MÓDULO 1</b>	16		Comunicación asertiva

			Capacidad de escucha activa
Liderazgo	3		Concentración
Trabajo en equipo	2		Rapidez
Coaching	4		Eficiencia
Clima organizacional	3		Efectividad
Cultura organizacional	4		Proactividad
<b>MÓDULO 2</b>	<b>14</b>		
Pautas de atención al cliente	3		
Operaciones	3		
Resultados	4		
Productividad	4		
<b>MÓDULO 3</b>	<b>30</b>		
Introducción al área deseada	6		
Repaso de software interno	3		
Operaciones de contingencia	5		
Regularización de operaciones	4		
Manejo de software interno bajo presión	5		
Sobrecarga de operaciones	4		
Resolución de casos complejos	4		
Evaluación final	5		
<b>TOTAL (Hrs)</b>	<b>60</b>		
<b>Lugar:</b>	Sala de reuniones		
<b>Equipos y Materiales:</b>	Computadora, presentaciones digitales		

(Núñez Melgar Arias, 2020)

## b) Plan de Implementación

Todo el personal a cargo de las actividades asignadas debe cumplir sus roles dentro de los plazos establecidos, así mismo, deberán seguir las indicaciones del Analista, lo cual garantizará que el Plan de mejora sea satisfactorio. En la Figura 27 se observa el Diagrama Gantt del Plan de Mejora propuesto teniendo en cuenta el ciclo PHVA.

**Figura 27**  
*Diagrama de Gantt*

Num	Tarea	Inicio	Final	octubre-20	noviembre-20	diciembre-20	enero-21
1	Elaborar plan de mejora	1-10-20	31-10-20				
2	Informar a la gerencia general	2-11-20	2-11-20				
3	Comunicar al personal involucrado	3-11-20	3-11-20				
4	Solicitar la actualización del sistema	4-11-20	4-11-20				
5	Digitalizar toda la información disponible	6-11-20	14-11-20				
6	Desarrollar programa de capacitación	14-11-20	13-12-20				
7	Controlar y medir el proceso	16-12-20	31-12-20				
8	Verificar resultados	2-1-21	15-1-21				
9	Revisión por la gerencia general	20-1-21	25-1-21				
10	Toma de decisiones	28-1-21	28-1-21				

(Núñez Melgar Arias, 2020)

La implementación de la propuesta tomará 4 meses, comenzando en octubre de 2020 y terminando en febrero de 2021. Inicia con el desarrollo del plan, el cual tiene un plazo de un mes y será realizado por el Analista, seguidamente se buscará la aprobación de la Gerencia General para iniciar la implementación de la propuesta, esta aprobación tomará un día. A continuación, el Gerente de Operaciones comunicará al todo el personal que interviene en el proceso de cotización, esta actividad será de un día. Luego el Analista va a solicitar al Gerente de Operaciones la actualización del sistema, esta actividad durará un día. Seguido de ello viene la digitalización de la información disponible, actividad que dura 9 días; Seguidamente el Analista ejecuta el programa de capacitación de acuerdo con lo planteado anteriormente por un espacio de 30 días, donde, al culminar se realizará el respectivo seguimiento de los resultados mediante el uso de entrevistas por un espacio de 15 días.

Finalmente, se realiza la verificación, por parte del Gerente de Operaciones, un plazo de duración de 15 días la cual se evaluará mediante una auditoría interna de los resultados obtenidos y de esta manera determinar que se puede mejorar y que podría normalizarse, todo ello bajo la dirección de Gerencia General.

De igual manera dentro de la implementación, se prepara un comunicado formal para el equipo de trabajo involucrado en el proceso de cotización con la finalidad de que se tenga el compromiso y responsabilidad de todos. En la figura 28 se muestra el documento:

**Figura 28**

*Comunicado a los colaboradores para Implementación de Plan de Mejora*

<b>Comunicado</b>	
<p>Estimados colaboradores:</p> <p>A partir de la fecha se implementará un Plan de Mejora en el área de cotizaciones, con la finalidad de mejorar el proceso de elaboración de propuestas de cotización para reducir la cantidad de propuestas no admitidas por parte de los clientes.</p> <p>Vamos a contar con un programa de capacitaciones constante para poder mejorar nuestro desempeño en el área y reducir los errores en la elaboración de propuestas de cotización.</p> <p>Finalmente queremos solicitarles su buena predisposición, compromiso, responsabilidad, seriedad y profesionalismo que nos caracteriza como parte de Rydgam S.R.L., ya que con el compromiso de todos lograremos el éxito que todos buscamos.</p> <p>Atentamente.</p>	
<hr/> Gerente de operaciones	<hr/> Gerente General

(Núñez Melgar Arias, 2020)

### **c) Recursos, diseño y desarrollo**

Una constante capacitación es lo que se requiere para lograr el objetivo de mejorar el proceso de cotizaciones de la empresa Rydgam S.R.L, así como también un programa de capacitación definido.

Además, se va a requerir la actualización del software, es decir, ubicar la información relacionada con el proceso de cotizaciones en una sola base de datos y que los involucrados en el área de cotización puedan tener esa información en tiempo real y de forma actualizada. La solicitud al Gerente de Operaciones se puede observar en la Figura 29 y está incluida también dentro de las actividades de la propuesta de mejora, quien deberá autorizar la creación de la base datos con la información pertinente y determine los permisos para cada usuario, dependiendo de su puesto y funciones.

**Figura 29****Solicitud de Actualización de Software**

<b>Solicitud de Actualización de Software</b>	
<p>Estimado: Diego Bahamondes Gamero. Gerente de Operaciones.</p> <p>Se está trabajando en un Plan de Mejora para el proceso de cotizaciones basada en la Gestión por Procesos para reducir los errores en la elaboración de propuestas de cotización, es así que como parte de la mejora, se requiere una actualización de la información almacenada en el software. Es por ello que se solicita su apoyo para implementar los siguientes cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilitar una base de datos central con toda la información disponible.</li><li>• Crear usuarios para cada uno de los miembros del equipo de cotización. Cada usuario debe tener acceso limitado a la información contenida en la base de datos de acuerdo a sus funciones.</li><li>• Asegurar que la información esté centralizada y se actualice en tiempo real.</li></ul> <p>Como se mencionó anteriormente estas modificaciones son parte del Plan de Mejora que se desea implementar por lo se necesita su apoyo. Quedamos a la espera de su conformidad y aprobación de nuestra solicitud.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Analista de Procesos</p> <p>_____ Gerente General</p>	

(Núñez Melgar Arias, 2020)

#### d) Control del programa de capacitación

El objetivo principal de esta etapa es asegurar el óptimo cumplimiento de los programas de capacitación continua para el equipo involucrado, en el cual se presenta como indicador el número de capacitaciones realizadas versus el total de capacitaciones programadas (Figura 30).

**Figura 30**  
*Control del proceso*

<b>TÍTULO</b>	Porcentaje de capacitaciones realizadas		
<b>OBJETIVO</b>	Lograr cumplir con la capacitaciones programadas		
<b>UNIDAD</b>	%	<b>OPORTUNIDAD DE MEDICIÓN</b>	Semanal
<b>FÓRMULA/CRITERIO PARA EL CÁLCULO</b>	Eficacia = (Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas) x 100%		
<b>FUENTE DE OBTENCIÓN</b>		Gerente de operaciones	
<b>RESPONSABLE DE CUMPLIMIENTO</b>		Analista	
<b>LINEA BASE</b>	70%	<b>META</b>	<b>A corto plazo: 100%</b>
<b>LÍMITE DE CUMPLIMIENTO %</b>		<b>Rojo</b>	<b>Amarillo</b>
		< 70%	70% a 85%
			<b>Verde</b>
			>85%

(Núñez Melgar Arias, 2020)


#### e) Información documentada

Como parte del Plan de Mejora para la empresa Rydgam S.R.L, se define los procedimientos de cotización de instituciones privadas y el procedimiento de capacitación al personal.

El procedimiento de cotización detallada para atender a empresas privadas en la Figura 31, comienza la comunicación de la institución señalando el servicio que desea contratar.

Figura 31

Manual de Procedimiento para Cotización de Instituciones Privadas


	<b>PROCEDIMIENTO</b>	Código:	RD- MP.01
		Fecha de elaboración	
	<b>COTIZACIÓN</b>	Versión:	1.0
		Página:	1 de 5

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COTIZACIÓN PARA INSTITUCIONES PRIVADAS

MODIFICACIONES DEL PROCEDIMIENTO				
Nro. Revisiones	Fecha	Modificaciones	Razón	Responsable
1.0			Creación	

Elaborado por:	Revisado por:		Aprobado por:
	Diego Bahamondes Gamero	Alejandro Salazar	Roxana Espinoza Gamero
<b>Analista</b>	<b>Gerente de Operaciones</b>	<b>Gerente de Administración</b>	<b>Gerente General</b>
Fecha de Elaboración:	Fecha de Revisión:		Fecha de Aprobación:



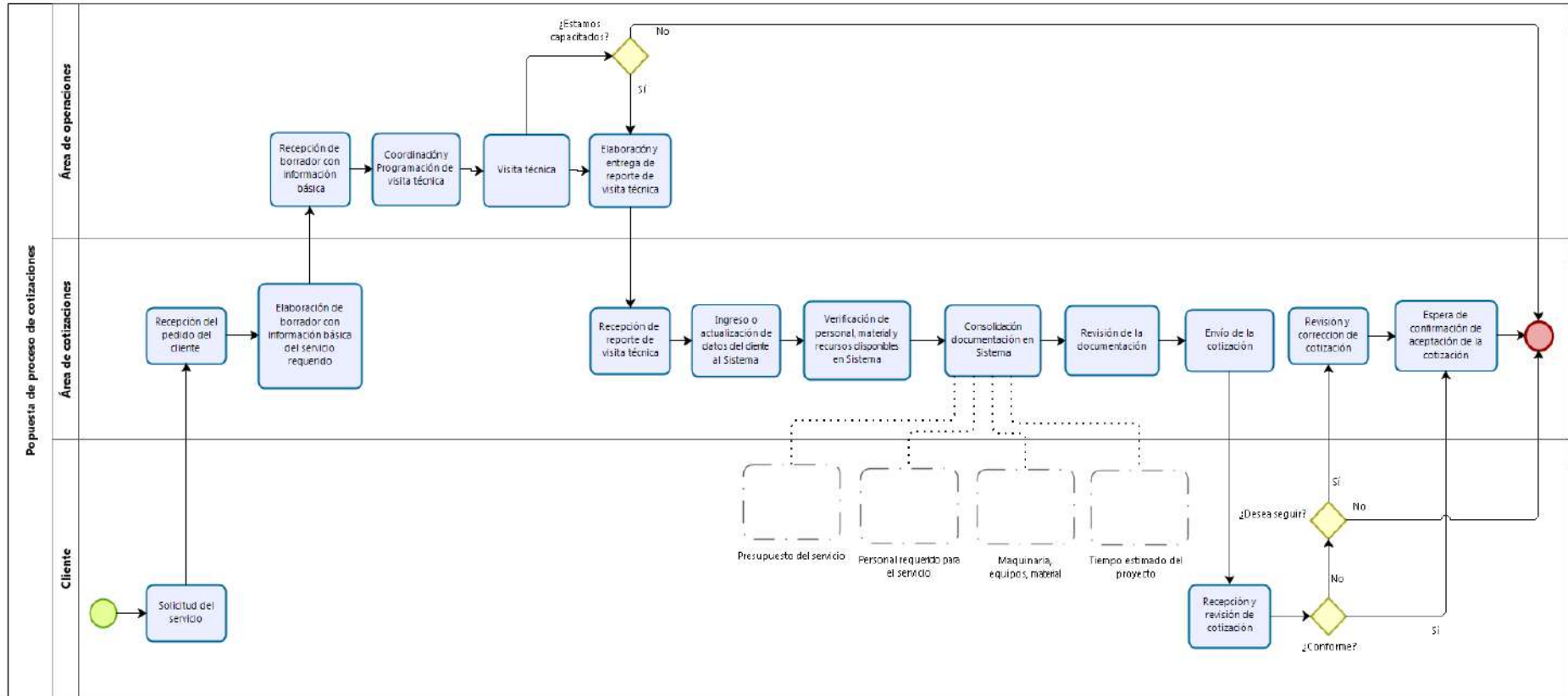
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	<b>Código:</b> RD-MP-01																					
	Procedimiento de cotización para instituciones privadas	<b>Revisión:</b> 1																					
<p><b>1. Objetivo:</b> Definir los pasos para el proceso de cotizaciones.</p> <p><b>2. Alcance:</b> Da inicio con la solicitud del cliente con el área de cotizaciones hasta que esté conforme con la cotización enviada.</p> <p><b>3. Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Gerencia General es la responsable de facultar el presente procedimiento.</li> <li>b. Gerente de Operaciones es el responsable de comprobar el cumplimiento de los procesos.</li> <li>c. El Analista es responsable de la elaboración y verificación del cumplimiento del procedimiento</li> <li>d. El personal de cotizaciones es responsable de la ejecución y cumplimiento del procedimiento.</li> </ul> <p><b>4. Contenido:</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Responsable</th> <th>Descripción de actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Cliente</td> <td>Se comunica con el área de cotizaciones para solicitar un servicio.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Personal de cotizaciones</td> <td>Atiende al cliente, escucha y anota los requerimientos de su solicitud. De esta manera recepciona el pedido del cliente y coordina con el cliente cuándo el área de operaciones se comunicará para programar la visita técnica.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Personal de cotizaciones</td> <td>Elabora un borrador con información básica del servicio que requiere el cliente, el cual envía al área de operaciones.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Analista de operaciones</td> <td>Recepciona el borrador para saber lo que requiere el cliente.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Analista de operaciones</td> <td>Coordina con el cliente y programa una visita técnica.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Analista de operaciones</td> <td>Realiza la visita técnica. Ahí se decide si la empresa está en la capacidad de asistir y cubrir las necesidades del cliente. Si la respuesta es sí se continua el proceso, si es no se da por terminado.</td> </tr> </tbody> </table>			N°	Responsable	Descripción de actividad	1	Cliente	Se comunica con el área de cotizaciones para solicitar un servicio.	2	Personal de cotizaciones	Atiende al cliente, escucha y anota los requerimientos de su solicitud. De esta manera recepciona el pedido del cliente y coordina con el cliente cuándo el área de operaciones se comunicará para programar la visita técnica.	3	Personal de cotizaciones	Elabora un borrador con información básica del servicio que requiere el cliente, el cual envía al área de operaciones.	4	Analista de operaciones	Recepciona el borrador para saber lo que requiere el cliente.	5	Analista de operaciones	Coordina con el cliente y programa una visita técnica.	6	Analista de operaciones	Realiza la visita técnica. Ahí se decide si la empresa está en la capacidad de asistir y cubrir las necesidades del cliente. Si la respuesta es sí se continua el proceso, si es no se da por terminado.
N°	Responsable	Descripción de actividad																					
1	Cliente	Se comunica con el área de cotizaciones para solicitar un servicio.																					
2	Personal de cotizaciones	Atiende al cliente, escucha y anota los requerimientos de su solicitud. De esta manera recepciona el pedido del cliente y coordina con el cliente cuándo el área de operaciones se comunicará para programar la visita técnica.																					
3	Personal de cotizaciones	Elabora un borrador con información básica del servicio que requiere el cliente, el cual envía al área de operaciones.																					
4	Analista de operaciones	Recepciona el borrador para saber lo que requiere el cliente.																					
5	Analista de operaciones	Coordina con el cliente y programa una visita técnica.																					
6	Analista de operaciones	Realiza la visita técnica. Ahí se decide si la empresa está en la capacidad de asistir y cubrir las necesidades del cliente. Si la respuesta es sí se continua el proceso, si es no se da por terminado.																					

7	Analista de operaciones	Si se puede cubrir las necesidades y requerimientos del cliente se hace el reporte de la visita técnica con las especificaciones requeridas y se entrega el documento al área de cotizaciones.
8	Personal de cotizaciones	Recepciona el reporte de la visita técnica.
9	Personal de cotizaciones	Ingresa o actualiza los datos del cliente en el Sistema.
10	Personal de cotizaciones	Verifica en el Sistema si se tiene los recursos disponibles para cubrir los requerimientos del cliente.
11	Personal de cotizaciones	Consolida en el Sistema todos los documentos pertinentes: presupuesto, personal, maquinaria, equipos, materiales, tiempo estimado del proyecto.
12	Personal de cotizaciones	Revisa la documentación consolidada con lo requerido.
13	Personal de cotizaciones	Envía la cotización al cliente vía correo electrónico.
14	Cliente	Recepciona y revisa la cotización. Si es conforme con lo que solicitó se comunicará con la empresa para la aceptación y ejecución del proyecto. Si no es conforme con lo que solicitó y desea seguir pedirá la corrección o ajustes de la cotización. Si no es conforme y no desea seguir se termina el proceso.
15	Personal de cotizaciones	Si el cliente observa o pide ajustes a la cotización se revisa, corrige y envía nuevamente al cliente

**1. Anexos:**


Como anexo del presente procedimiento, se adjunta el diagrama de flujo el cual se muestra y se detalla a continuación:

### Flujograma de proceso de cotización propuesta



(Núñez Melgar Arias, 2020)

**Figura 32***Manual de Procedimiento de Capacitación al Personal*

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b>	<b>Código:</b> RH-CR-1
	Procedimiento de capacitación al personal	<b>Revisión:</b> 1

**1. Objetivo:**  
Definir los pasos a seguir para realizar el programa de capacitaciones.

**2. Alcance:**  
Da inicio con el programa de capacitación y culmina con la aplicación

**3. Responsabilidades:**

- Gerente General se encarga aprobar el presente procedimiento.
- Gerente de Operaciones es el responsable de asegurar el cumplimiento del programa.
- Analista es el encargado de la elaboración y cumplimiento.
- Todo el personal está encargado de cumplir lo estipulado en el documento.

**4. Contenido:**

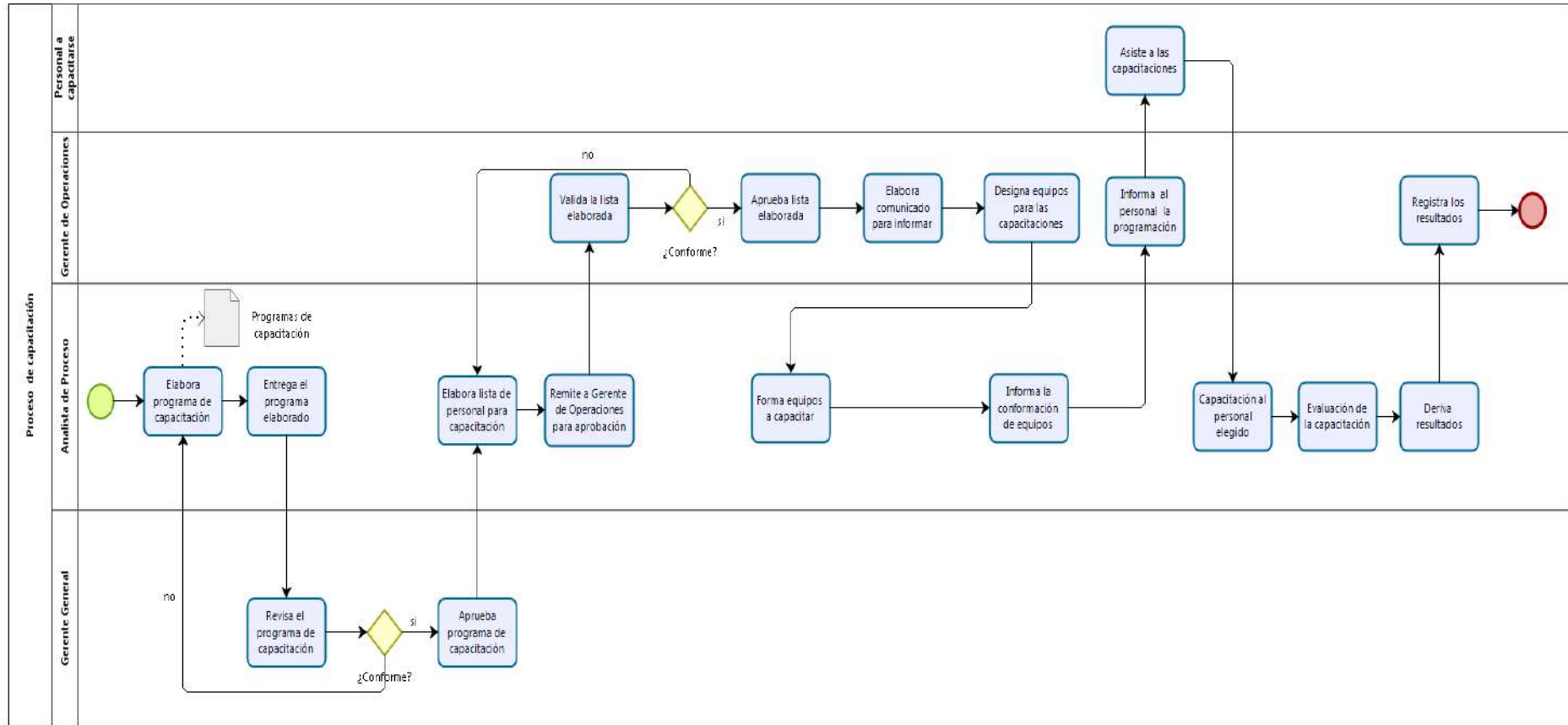
N°	Responsable	Descripción de la actividad
1	Analista	Elaborar el programa de capacitación además del cronograma y temas de capacitación
2	Gerente general	Revisar el programa de capacitación y aprobar el cronograma de capacitaciones
3	Analista	Desarrollar la lista con los participantes, remitir para aprobación
4	Gerente de operaciones	Revisar la lista de participantes a los programas de capacitación, así mismo, mediante comunicación formal dar aviso a los involucrados
5	Analista	Convocar a los equipos y solicitar el lugar y los materiales necesarios para el desarrollo del ejercicio propuesto
7	Personal seleccionado	Apersonarse a capacitación según programación establecida.
8	Analista	Llevar un registro de la capacitación.
9	Analista	Elaborar un informe de asistencia y enviar al Gerente de Operaciones

**5. Anexo:**

- Diagrama de flujo de la capacitación del personal
- Registro de capacitación

(Núñez Melgar Arias, 2020)

### Flujograma de Programa de Capacitación



(Núñez Melgar Arias, 2020)



**Figura 34**  
**Cargo de Entrega y Encargos**

		CARGO DE ENTREGA Y ENCARGOS		Código	CEE-01
				Revisión	1
FECHA		HORA			
HORA DE INICIO					
HORA DE FIN					
LUGAR					
TEMA					
FECHA					
NOMBRE DEL CAPACITADOR					
N° DE HORAS					
NOMBRES Y APELLIDOS	MATERIAL 1	MATERIAL 2	FIRMA		
ENCARGO	ASIGNADO A	FECHA	FIRMA		
RESPONSABLE DEL REGISTRO					
NOMBRES Y APELLIDOS					
CARGO					
TEMA					
FIRMA					

(Núñez Melgar Arias, 2020)

### 3.1.3. Verificar

En la presente etapa se podrá revisar el cumplimiento de las actividades con su respectivo punto de verificación.

**Tabla 7**  
**Actividades de Verificación**

Actividades	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Punto de verificación
Elaborar plan de mejora	Analista de Procesos	01/10/2020	31/10/2020	Plan de mejora
Informar a la gerencia general	Analista de Procesos	02/11/2020	02/11/2020	Solicitud aprobada
Comunicar al personal involucrado	Gerente de Operaciones	03/11/2020	03/11/2020	Comunicado
Solicitar la actualización del sistema	Analista de Procesos	04/11/2020	04/11/2020	Solicitud aprobada
Digitalizar toda la información disponible	Gerente Administrativo	06/11/2020	14/11/2020	Procedimiento concluido
Desarrollar programa de capacitación	Analista de Procesos	14/11/2020	13/12/2020	Programa aprobado
Controlar y medir el proceso	Analista de Procesos	16/12/2020	31/12/2020	Evaluación de desempeño
Verificar resultados	Gerente de Operaciones	02/01/2021	15/01/2021	Auditoría interna
Revisión por la gerencia general	Gerente General	25/01/2021	25/01/2021	Acta de no conformidades y acciones correctivas
Toma de decisiones	Gerente General	28/01/2021	28/01/2021	Estandarización

(Núñez Melgar Arias, 2020)

La tabla 7 muestra los puntos de verificación que permitirán corroborar el cumplimiento de las actividades propuestas. Siendo una propuesta a llevarse a cabo en el futuro no se posee aun el resultado final.

### a) Seguimiento, medición y evaluación

Asimismo, como herramienta de monitoreo y parte de esta etapa se presenta:

**Figura 35**  
*Evaluación de Desempeño*

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Código	EVD-01
		Revisión	1
NOMBRE DEL COLABORADOR		DNI	
CARGO		ÁREA	
TIEMPO EN EL PUESTO		FECHA	
NOMBRE DEL EVALUADOR			
<b>OBJETIVO</b> DETERMINAR SI EL COLABORADOR REQUIERE CAPACITACIÓN			
<b>COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Colabora y hace aportes a sus compañeros.			
Ante problemas que requieren aporte adicional solicita apoyo.			
<b>INICIATIVA / AUTONOMIA</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Actúa rápidamente ante pequeñas dificultades o problemas			
Responde de manera adecuada ante dificultades.			
Es capaz de proponer mejoras a los procesos en que participa.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Aglutina a sus compañeros en torno al logro de objetivos comunes.			
Se integra de manera efectiva a los equipos de trabajo que forman.			
Hace aportes positivos y es consecuente con las decisiones que se toman en el grupo.			
<b>COMUNICACIÓN</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Utiliza métodos eficaces para obtener la información que necesita en su trabajo			
Entrega con fluidez y oportunidad la información que los demás necesitan.			
Se expresa adecuadamente a través de medios escritos u orales			
<b>COMPETENCIA / CAPACIDAD</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Dispone de conocimientos actualizados en su campo de actividad			
Posee las destrezas requeridas para un desempeño efectivo de su cargo			
Las habilidades adquiridas le permiten desarrollar funciones nuevas s o diferentes.			
<b>ORGANIZACIÓN</b>	SI	NO	OBSERVACIONES
Establece actividades y organiza adecuadamente su trabajo en función de las instrucciones impartidas			
Desarrolla sus funciones de manera organizada y sistemática.			
Busca y utiliza los métodos más apropiados y eficientes para realizar las actividades.			
<b>Comentarios del colaborador</b>			
_____			
_____			
_____			
<b>Comentarios del evaluador</b>			
_____			
_____			
_____			
_____		_____	
COLABORADOR		EVALUADOR	

(Núñez Melgar Arias, 2020)

El formato para la evaluación del desempeño se muestra en la Figura 35, con la cual se va a evaluar a los colaboradores involucrados en el



proceso de elaboración de presupuestos de cotización. Esta evaluación se divide en seis partes: la primera, se busca conocer el grado de colaboración entre los miembros del equipo; la segunda, busca conocer si el colaborador es proactivo; la tercera, si trabaja en equipos con todo los involucrados para lograr un objetivo en común; la cuarta, permite conocer el grado de comunicación entre todos los miembros; la quinta, si ha desarrollado las capacidades necesarias para el puesto y la sexta permite conocer como organiza su trabajo.

#### **b) Auditoría interna**

Con la auditoría se va a comprobar si se han realizado todas las actividades que se propusieron en el plan, así mismo, se determinará la evaluación y uso de recursos que asignó la empresa. Esta auditoría debe realizarse en el tiempo programado para poder identificar y controlar de manera oportuna nuevas posibilidades de mejora del proceso.

Podemos observar en la Figura 36 el respectivo formato de evaluación a utilizar en la auditoría interna, en la que se a indicar la fecha de evaluación, así como también el nombre de los auditores. Es importante señalar que se apuntará y evaluará cada actividad realizada durante el proceso de cotización, tomando datos respecto a la hora de comienzo de cada actividad, así como la hora de finalización.

**Figura 36**  
**Auditoría Interna**

		<b>AUDITORIA INTERNA</b>				Código	AUD-01
						Revisión	1
PROCESO A AUDITAR							
FECHA DE AUDITORIA							
OBJETIVO		DETERMINAR SI EL ÁREA CUMPLE CON LOS PUNTOS ESTABLECIDOS					
<b>AUDITORES</b>							
NOMBRE DE AUDITOR							
NOMBRE DE AUDITOR							
<b>AUDITADO</b>		<b>INICIO DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA</b>		<b>FIN FE LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA</b>		<b>AUDITOR</b>	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CARGO DEL RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>		
_____		_____		_____			
AUDITADO				AUDITOR			


(Núñez Melgar Arias, 2020)

Una vez terminada la auditoria deberá tenerse evidencia de esta, para lo cual se redactará un informe que será entregado a Gerencia General.

### c) Revisión por la Gerencia General

En la presente etapa se evaluará si hay cumplimiento en lo acordado gracias a la obtención de los datos que nos proporcionen las entrevistas, evaluaciones de desempeño y auditorias. Posteriormente habrá que evaluar las acciones correctas, lo que se pueda mejorar y que deficiencias se han presentado para ser subsanadas en el tiempo preciso. Para tal revisión, a cargo de Gerencia General, se usará el siguiente formato:

**Figura 37**  
*Acta de Reunión*

	<b>ACTA DE REUNIÓN - REVISIÓN POR LA GERENCIA GENERAL</b>	Código	RD-01
		Revisión	1
<b>PROCESO</b>	COTIZACIONES		
<b>FECHA</b>			
<b>HORA DE INICIO</b>			
<b>HORA DE FIN</b>			
<b>COLABORADORES</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>		
<b>AGENDA A DESARROLLAR</b>			
<b>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</b>			
<b>ACUERDO Y PACTO COMPROMISO</b>			
_____	_____		
PARTICIPANTE	PARTICIPANTE		
_____			
GERENCIA GENERAL			

(Núñez Melgar Arias, 2020)

En la Figura 37 se puede observar el formato de revisión por la gerencia general. Durante la reunión se deben analizar los resultados de las entrevistas, evaluaciones y auditorías con la finalidad de que Gerencia General opte por las mejores acciones a seguir y que tales decisiones queden como acuerdos y pactos, fijándose los plazos para su ejecución. Esta reunión se registra a su término.

#### 3.1.4. Actuar


Esta es la última etapa del ciclo PHVA que se propone la mejora del proceso de cotización siguiendo, aquí se llevará a cabo los puntos que se detallan a continuación:

### a) No conformidades y acciones correctivas

En la implementación del plan de mejora es posible que se presenten no conformidades, estas deben ser evaluadas y se deben tomar las acciones correctivas respectivas para que no perjudiquen el funcionamiento del proceso de cotizaciones. Asimismo, las acciones correctivas tendrán que ser evaluadas para determinar sus resultados. Se documentarán las no conformidades y las acciones correctivas en el Acta de No Conformidades y Acciones Correctivas de la Figura 38.

**Figura 38**

*Acta de No Conformidades y Acciones Correctivas*

	<b>ACTA DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS</b>		Código	RD-01
			Revisión	1
PROCESO	COTIZACIONES			
FECHA DE ACUERDO				
OBJETIVO	ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES			
NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS				
ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS				
CONSECUENCIAS POSIBLES DE ACCIONES CORRECTIVAS				
ACUERDOS Y PACTO COMPROMISO				
<hr/> <b>PARTICIPANTE</b>		<hr/> <b>GERENCIA GENERAL</b>		

(Núñez Melgar Arias, 2020)

**b) Mejora continua**

Que empresa mejore continuamente en sus procesos es lo que se contempla en esta etapa, partiendo desde los resultados que han proporcionado la realización de evaluaciones y de auditorías tanto en el servicio en ejecución como en el área administrativa.

**c) Estandarización**

Luego de haber analizado los resultados, validado la propuesta y habiéndose demostrado la reducción de errores en la preparación de las propuestas de cotización, queda admitido el nuevo Proceso de Cotización, el mismo que se ejecutó en la etapa Hacer. La estandarización también implicará la comunicación y publicación en sitios adecuados para que todos los colaboradores tengan conocimiento del correcto proceso de cotización.

## CONCLUSIONES

- ✓ Al culminar el diagnóstico del proceso de cotizaciones de la empresa Rydgam S.R.L. se concluyó que existen múltiples errores que conllevan a la ineffectividad de las propuestas y cotizaciones presentadas para los proyectos de empresas privadas.

Entre ellos los más resaltantes están la mala comunicación entre el personal, la falta de claridad en las funciones del personal, errores de digitación, duplicidad, traspapeleo de documentación, mala organización de la documentación, falta de documentos digitalizados, poco uso o inadecuado del sistema interno de la empresa, mal entendimiento y confusión con los requerimientos del cliente.

Todo ello se explica en un proceso desorganizado en la elaboración de cotizaciones y por consiguiente genera una pérdida de oportunidades para obtener contratos con empresas privadas.

- ✓ Por ello se propuso un plan de mejora que se centrará en el Proceso de Cotización para las empresas privadas, a través del Ciclo PHVA: Planificar, Hacer, Verifica y Actuar. El cual incluye un plan de capacitación, una propuesta del proceso de cotizaciones y un plan de control y auditoría interna.
- ✓ Para asegurar el éxito del plan de mejora se realizó un manual de procedimiento, cronograma de actividades y las medidas de control y verificación mencionadas. De esta manera el personal estará capacitado, organizado y preparado para las posteriores evaluaciones que se requieran

## RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la empresa Rydgam S.R.L. continuar con la capacitación al personal de cotizaciones que depende del área de operaciones para que de esta manera se tengan colaboradores mejor entrenados, con instrumentos y herramientas que puedan guiar sus actividades, mejor comunicados y motivados para atender de manera óptima las solicitudes de los clientes.
- ✓ Es preciso continuar con el análisis de los resultados de manera periódica, de esta manera se podrán identificar nuevos problemas que atacar.
- ✓ Por último, se recomienda implementar el Plan de Mejora del Proceso de Cotizaciones para las empresas privadas y buscar implementar modelos parecidos para las otras áreas de la empresa.

## CAPÍTULO IV: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Rydgam SRL Servicios Generales, I. y. (2020). Brochure 2020. Ilo, Moquegua, Perú.

Rydgam SRL Servicios Generales, Ingeniería y Proyectos. (2019). Visión, Misión y Valores Corporativos. Ilo, Moquegua, Perú.

Otero , D., & Gache, F. (2006). Evoluciones Dinámicas en el Diagrama FODA.

*Revista Científica "Visión de Futuro", 06(02)*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935465001>

Heredia, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de*. Castellón de la Plana: Athenea.

Viter, C., Viter, J., & Matute, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5722/572260842004>

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 06(02), 88-93.

*INGENIERIA ONLINE: DIAGRAMA DE ISHIKAWA*. (s.f.). Recuperado el 03 de Setiembre de 2019, de <http://www.ingenieriaonline.com/diagrama-de-ishikawa/>

Núñez Melgar Arias, C. S. (2020). TSP Ingeniería Industrial. Lima, Perú: Digital propio.



## CAPÍTULO V: GLOSARIOS Y TÉRMINOS

- ✓ **Servicio:** Conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.
- ✓ **Proceso:** Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.
- ✓ **Contrato:** Acto jurídico en el que intervienen dos o más personas, está destinado a crear derechos y generar obligaciones
- ✓ **Cotización:** Documento emitido por el proveedor, en el cual informa el valor de los productos, características, condiciones de venta, indica observaciones, etc. de acuerdo con lo solicitado por la empresa.
- ✓ **Registros:** Documentos generados como resultados de un proceso y/o durante la ejecución de una acción, con fines de dejar una constancia que dicha acción fue hecha y conservar sus resultados para posterior análisis.
- ✓ **Operador:** Personal de un área específica de la empresa cliente que se encarga de monitorear y aprobar la correcta ejecución técnica del servicio, provee la conformidad del servicio para continuar con el proceso de pago de la factura respectiva.
- ✓ **Licitación:** Proceso de evaluación y selección de un postor en base a requerimientos técnico-económicos tendiente a la adjudicación de un servicio.

## CAPÍTULO VI: ANEXOS

### ANEXO 1: MODELO DE LA ENCUESTA

#### INFORMACION CONFIDENCIAL CON FINES DE INVESTIGACION ACADEMICA

En esta sección por favor responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?
3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto?
4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?
5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?
6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?
7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?
8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?
9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?
10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?
11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?
12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?
13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso?
14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de una sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?
15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?
16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?
17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?

## **ANEXO 2: ENTREVISTA 1: Asistente de Gerencia General**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

La mayoría de veces sí, porque al ser pocos en oficina nos conocemos mejor, en algunas ocasiones hemos tenido percances con nuestra comunicación pero tratamos de apoyarnos en las actividades que nos encargan.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Creo que es suficiente por el momento, pero he notado que si deseamos seguir escalando es importante que el software de las computadoras esté actualizado y que haya una mejor organización de espacios, a veces nos chocamos sin embargo hemos aprendido a manejarlo sin hacer mayor problema de ello.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, soy responsable de agilizar la documentación administrativa, elaborar y recibir correspondencia, recepcionar los reportes, agendar reuniones y otras actividades de soporte al gerente general.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Sí, al estar encargada de recepcionar los reportes finales que envía administración conozco los servicios que ofrecemos como los proyectos civiles, de metalmecánica, de electricidad, de mantenimiento Industrial, trabajos de redes y telecomunicaciones, servicios como instalación sanitaria, de cerámica, melamina, capacitaciones en temas de seguridad.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es bueno, poco a poco nos estamos integrando y creo que será positivo para la empresa.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Sí, algunas. Ahora tenemos dificultades en las cotizaciones para proyectos grandes, nos retrasamos en entregar la documentación porque no siempre está la persona encargada para aprobar el presupuesto o hay errores de digitación, se han trasapelado documentos en otras áreas o no están digitalizados y eso genera que los plazos para entregar las cotizaciones se nos hagan más cortos o se presenten con algunas inconsistencias.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

El área de calidad de encarga de eso, generalmente se hace a los servicios durante la ejecución.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

En términos generales es buena pero creo que puede mejorar, varias veces han llamado y por no tener toda la información actualizada no se ha podido dar buenas respuestas o si no estoy en la oficina otra persona contesta y el cliente necesita tener información y no se le da lo que necesita.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Estamos prestos a escucharlos, sin embargo considero que como no tenemos siempre la información actualizada con las demás áreas no satisfacemos sus respuestas, ofrecemos demás o para cortos plazos.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Como comentaba en las otras respuestas no siempre son oportunas o claras.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

En los últimos meses no se han dado por la pandemia y porque nos estábamos ajustando a los protocolos necesarios. De los meses anteriores a eso creo que puede ser nuestra poca experiencia con proyectos de gran envergadura en cuanto a entrega

correcta de documentos y a presupuestos, creo que nos falta un mejor orden y comunicación en eso antes de entregarlos.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Sí, por lo mismo que he comentado, varias veces debemos esperar a que todas las áreas entreguen la información correcta, a que la persona encargada esté para aprobar y enviar.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

Regular, muchas veces los clientes nos piden que les entreguemos cotizaciones en poco tiempo y no siempre se tienen los formatos actualizados para todos nuestros servicios o los precios no se han cambiado y debemos esperar a comunicarnos, o por no tener la información completa no nos comunicamos con el cliente.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Generalmente al final la aprobación la da sólo una persona, la gerente general.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

Creo que en organización para las cotizaciones, en definir plazos de entrega o respuestas y quien se debe encargar de cada paso, en lo demás, en la ejecución de los proyectos pequeños se han tenido buenos resultados porque es lo que más realizamos y ya sabemos cómo manejarlos.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Me agrada aprender de este rubro y cada proyecto genera que investigue más y eso ayuda a mi experiencia profesional.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Sería bueno que elaboren algún procedimiento, plan, formato en el cual podamos apoyarnos y nos sirva de guía sobre todo para las cotizaciones de esos grandes proyectos que buscamos ganar.

### **ANEXO 3: ENTREVISTA 2 Jefe de Área de Seguridad**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

A veces sí, no siempre están pendientes de eso, porque están buscando tener más trabajo, más ofertas, más proyectos y siento que todavía falta que como grupo de oficina y de campo haya un mejor equipo de trabajo sobre todo para comunicar los trabajos y lo que requerimos es en donde tenemos una debilidad.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, creo que no se necesita un mayor espacio para lo que realizamos, pero creo que para las máquinas en la oficina ya les hace falta un mantenimiento, una limpieza para que funcione mejor. Me parece que no son nuevas y no están en óptimas condiciones pero con un mantenimiento periódico puede funcionar muy bien.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, me encargo de la seguridad de los colaboradores, de elaborar los reportes y los documentos concernientes a la seguridad para los diferentes proyectos.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Sí, tenemos los proyectos Civiles, Electricidad y electrónica, Metalmecánica, Instrumentación, Mantenimiento Industrial, todo lo que es servicios generales como trabajos en cerámica, drywall, melamina, alquiler de andamios, equipos de sonido, redes y telecomunicaciones y las capacitaciones y certificaciones en seguridad ocupacional.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es bueno, como estoy más en campo en los proyectos no me relaciono tanto con todos, pero sí los conozco.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Unas pocas, más que todo en algunos documentos que se han presentado para los grandes proyectos, no están del todo estandarizados, no están digitalizados o no son consistentes para las empresas.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

En campo, nos encargamos de estar atentos a que se estén cumpliendo los procesos y los requerimientos, de la seguridad de los trabajadores y de los posibles ajustes o adiciones que el cliente nos pida.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

En general es muy buena, sabemos que es prioridad para la empresa, en campo siempre los escuchamos y estamos atentos a lo que necesiten.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Creo que siempre tratamos de darles lo que necesitan, por ello buscamos buenos proveedores para que el servicio sea de lo mejor y antes de empezar el trabajo les explicamos cómo se trabajará y estamos atentos a cualquier duda que tengan.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Oportuna a veces nos demoramos un poco en entregarle las propuestas, de forma clara sí, les explicamos el proceso, el tiempo de ejecución, todo el servicio que se le brindará.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Son los grandes proyectos los que han sido rechazados, cada área debe presentar su plan y al menos mi área ha sido clara en la información que ha dado. Pero creo que el problema ha sido cuando se une todo no llega a haber coherencia y se tienen que reformular varias veces las propuestas hasta que sea aprobada para **enviar**.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Un poco de mala comunicación, de falta de claridad de las otras áreas de lo que se quiere ofrecer y algunos percances con esperar la aprobación.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

En esa parte del proceso casi no he participado directamente con el cliente, pero de lo que he notado creo que ha sido buena y clara.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

De una sola persona, pocas veces nos juntan en una reunión para debatir, más que todo, nos piden los documentos que debemos presentar.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

Creo que tener un proceso más claro y ordenado ayudaría a los jóvenes de oficina a todo sea más rápido y a enviar buenas propuestas. Para ello sería necesario una capacitación previa y concisa que haga todo más efectivo.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Muy buena, trabajo en lo que me gusta y estar en el campo en cada proyecto me permite ganar más experiencia y tener mayores conocimientos.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Como es una empresa con poco tiempo de creada, creo que habrán varios errores, pero la experticia de varios ha hecho que tengamos variedad de servicios y estemos apuntado a grandes proyectos, creo que lo demás son cambios que fácilmente se pueden dar.



## **ANEXO 4: ENTREVISTA 3 Contador**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

Sí, casi siempre. Reconozco que aún faltan mejorar algunos puntos, pero tenemos todas las ganas y disposición de conocernos, apoyarnos para tener los resultados esperados y más.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

El espacio físico creo que está bien, las herramientas en general también, las cosas funcionan pero sí el internet varias veces no me ha permitido descargar o enviar documentación a tiempo y eso a veces me ha generado un poco de estrés.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, me encargo de la elaboración y revisión mensual de estados financieros, de los libros contables, revisar que los asientos contables estén bien y enviar la información correspondiente a la SUNAT.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Sé que ofrece trabajos en electricidad, electrónica, telecomunicaciones, instalaciones sanitarias y servicios en general o derivados de eso.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Bueno, con los que trabajan afuera nos conocemos poco en persona, pero con los nos quedamos aquí en oficina estamos más comunicados.

- 6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Pocas, no creo que grandes. Dentro de esas está el financiamiento que las grandes empresas nos piden en los proyectos para realizarlos, al ser tan grandes no siempre se tiene la liquidez que requieren.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

De ese tema no estoy muy enterado.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Por lo observado me parece que es buena.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Creo que se interesan bastante por el cliente y por tener más trabajos exitosos que los satisfagan.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Creo que sí, no estoy seguro de ello porque no estoy cercano a eso.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

En mi experiencia creo que varias veces por la falta de liquidez, pero últimamente no se han dado por las medidas del gobierno por la pandemia, hemos tenido que parar y eso también ha afectado económicamente.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Creo que sí puede haber, en hacer llegar los documentos a tiempo y a veces es importante reunirnos cuando son proyectos grandes para tener un mejor entendimiento de los proyectos y lo que se puede ofrecer.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

No lo sé exactamente, pero asumo que buena porque varios proyectos pequeños se han dado.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Usualmente nos piden información y documentación para que la gerente tome la decisión de si está bien para enviar.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En utilizar un sistema integrado funcional que permita que la información se haga llegar más rápido entre áreas, o utilizar adecuadamente el intranet de la empresa, varias veces he solicitado los documentos para hacer los estados financieros y no me los han entregado a tiempo y con las demoras del internet se retrasan más las cosas. Creo que sería importante una mejor capacitación en los procesos de cotizaciones, entrega de documentos para todo el personal involucrado.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Hasta el momento en general es buena, veo ganas de crecer y ser mejores que la competencia y con la experiencia que muchos tenemos creo que se puede lograr.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Que solucionen la lentitud del internet para que todos nos beneficiemos.

## **ANEXO 5: ENTREVISTA 4 Jefe de Área de Logística y Ventas**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

Sí, es algo que noté desde que ingresé a la empresa, buscamos ser un equipo de trabajo que se adhiera para tener mejores resultados y brindarle lo mejor al cliente.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

En general creo que puede mejorar, ayudaría un sistema integral en el que se puedan registrar stocks, formatos de pedidos, presupuestos y otras cosas para que el trabajo sea más rápido y dinámico. Ahora hacemos varias cosas de manera un poco rudimentaria y lleva a más errores.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, me encargo de dirigir y supervisar las compras locales de materiales y de la selección de proveedores de materiales.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Claro, la empresa tiene servicios de instrumentación, electricidad, mantenimiento industrial, mantenimiento de data centers, montaje de torres de telecomunicaciones, fabricación de estructuras metalmecánicas, capacitaciones de seguridad y diferentes servicios generales.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es muy bueno, dinámico y agitado porque hay que estar atendiendo proveedores y buscando mejoras para disminuir costos.

- 6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Creo que un poco en sistematizar algunos procesos como compras, cotizaciones para los proyectos, inventarios, gestión de documentación.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

El área de calidad se encarga de hacer ese seguimiento afuera, cuando se están realizando los proyectos, y después cada jefe área debe hacer su propio control con sus asistentes.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Creo que es muy buena, quien atiende a los clientes frecuentemente es la asistente de administración y recién nos informan lo que necesitan.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

No estoy muy enterado de ello, creo que sí absuelven sus dudas.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

En general creo que sí, pero en algunas reuniones nos indicaron los conflictos que tuvieron con la información desactualizada o a destiempo que se les hace llegar.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Por la pandemia no hemos logrado adjudicarnos proyectos, aparte de ello al ser tan grandes estas empresas nos piden información más detallada y en plazos bien definidos, con procesos más estandarizados y no siempre se pueden presentar cotizaciones adecuadas que los convenzan.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Sí, hemos tenido errores en dar datos de inventarios y en general en redacción de algunos documentos, en su falta de digitalización y por lo mismo que todo registramos en hojas de Excel no siempre se tiene todo actualizado.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

No hablo directamente con los clientes, pero asumo que es buena.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

La decisión final es del gerente, sin embargo algunas veces me han llamado para hacer consultas de capacidad de compra oportuna de materiales y a bajo costo o para hacer algunos ajustes a los documentos.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En hacer el esfuerzo de sistematizar los procesos en oficina, o hacer uso del intranet, eso reduciría muchos tiempos y sería más organizado. También pediría que puedan ayudarnos a actualizar nuestros conocimientos en el área, estar mejor capacitados.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Muy buena, hay un buen trato y veo potencial de crecimiento de la empresa.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Sí, están haciendo varios esfuerzos para competir con grandes en la ciudad, pero los detalles es donde debemos pulir y el sistema integrado o una estandarización de procesos ayudaría a ser más competitivos.

## **ANEXO 6: ENTREVISTA 5 Jefe de Control de Calidad**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

En general sí, cada vez que entra alguien a la empresa, nos reúnen para presentarlo e introducirlo pero como se quedan poco tiempo no nos podemos conocer mejor y a veces eso hace que no haya un entendimiento claro en la comunicación.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, en mi posición debo estar más en los trabajos en ejecución por lo que sólo utilizo mi escritorio para hacer los informes.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, me encargo de inspeccionar la calidad de las obras y los servicios en ejecución

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Definitivamente tengo que conocerlos para hacer un buen control de las obras. La empresa se encarga de hacer trabajos relacionados a redes y telecomunicaciones, electricidad y electrónica, mantenimiento industrial, instrumentación, instalaciones sanitarias, la mayoría de proyectos Civiles, capacitación y certificación de seguridad y servicios en general como instalación de porcelanato, drywall, melanina, cerámicas, etc.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Bueno, como en toda empresa no es perfecto porque cada persona es diferente pero nos llevamos bien.

- 6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Necesitamos más proyectos, hemos abierto varios servicios que ofrecemos con buena calidad pero todavía no son suficientes. Debemos enfocarnos en captar más clientes y estar más organizados para hacernos más competentes

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

Tenemos un plan de seguimiento a los proyectos u obras en ejecución, se hace un control constante, visitas frecuentes, supervisión al personal, visitas técnicas asegurándonos que se respeten los planos del proyecto y se realice en los tiempos esperados.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Muy buena, nos enfocamos en ofrecerles lo que necesitan, de terminar los proyectos respetando lo acordado y pactado, entregando obras con calidad.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Muy bueno, es importantísimo escucharlos para entregar obras bien hechas y que realmente sean beneficiosas para nuestros clientes.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

En obra nos aseguramos de estar pendientes de informarles los avances y si hay cosas adicionales como documentación la solicitamos a la oficina para que se lo envíen.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Creo que por ser una empresa que lleva poco tiempo en el rubro, las grandes empresas no confían en darnos grandes proyectos y por ello piden más documentos o sustentos que les aseguren que estamos en la capacidad de lograrlo. Lo demás es lo que ya todos estamos viviendo por la pandemia, muchas empresas tuvimos que parar operaciones.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**



Creo que más que la documentación en sí, no hay una buena comunicación entre los asistentes de las áreas, algunas son recientes y están entendiendo cómo funcionan ciertas cosas, posiblemente no se ha dado el tiempo suficiente para capacitarlas y se ha tenido que trabajar a la par que aprendían.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

En algunas ocasiones me ha tocado conversar y atender directamente con los clientes, y he tratado de darle la información que requieren, debido a que no tengo acceso a toda la información no ha sido completa pero creo que sí básica .

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de una sola área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Todas las áreas deben enviar sus documentos e informes para que el gerente tome la decisión y haga llegar la propuesta final al cliente.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En ver formas de captar más clientes y tratar de que los asistentes estén más tiempo, quizás capacitarlos mejor para que atiendan mejor a los clientes y se empapen más de las necesidades del sector, de esa manera no se pierde tiempo y se evita que los jóvenes roten muy rápido.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Buena, es un rubro que me interesa bastante y cada proyecto es diferente, a pesar de la experiencia que tengo sigo aprendiendo.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Vamos por buen rumbo, hay que afinar detalles y seguir ofreciendo obras seguras y con buena calidad.

## **ANEXO 7: ENTREVISTA 6 Asistente Administrativo**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

Creo que todavía falta un gran trecho llegar a ese punto, en los últimos meses han entrado varios jóvenes a los puestos de asistentes que ha hecho que no llegemos a involucrarnos todos como un grupo y la mayoría está viendo por hacer lo suyo.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, es cómodo, tenemos espacio para colocar nuestras cosas personales, no es muy amplio pero creo que faltan algunas repisas para colocar más archivadores y categorizar mejor todos los documentos que recibimos.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, me encargo de asistir al gerente administrativo, consolidar los reportes de las demás áreas para pasarle a contabilidad y a gerencia, responder a los clientes ya sea vía correo, teléfono o cuando se acercan a nuestra oficina.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Así es, al cliente le brindamos los servicios generales como instalación de drywall, cerámico, porcelanato, fabricación de muebles de melamina, remodelación de oficinas, alquiler de equipos de sonido, también realizamos trabajos de electricidad y electrónica, de redes y telecomunicaciones, de fabricación de estructuras metalmecánicas, de diseño y mantenimiento de sistemas de control, mantenimiento de equipos industriales, planificación y ejecución de obras civiles y capacitación con su respectiva certificación de seguridad y salud ocupacional.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es bueno, creo que puede mejorar la comunicación y entendimiento entre todos.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Sí, desde mi punto de vista somos frágiles en ofrecer propuestas sólidas, llamativas y oportunas a las grandes empresas, con los proyectos más pequeños ya hemos ganado más experiencia y podemos surtir cualquier dificultad.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

En el caso de las obras el jefe del área de calidad de encarga directamente de eso siguiendo un plan y reporta cada vez que culmina un trabajo. Los demás proceso cada jefe de área ve lo mejor para su área.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Tratamos que cada vez sea mejor, excelente, pero también somos conscientes que hay un gran porcentaje de oportunidades que tenemos fallas sobre todo en responder a sus consultas, nos demoramos porque no siempre tenemos toda la información actualizada a tiempo o hay duplicidad en los documentos que nos envían y tenemos que pedir a cada área reformas o actualizaciones.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Tratamos de responder a todas sus preguntas durante el día o en el momento en que llaman.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Somos conscientes que no es óptimo, por las razones que ya mencioné creo que nos falta más organización y comunicación entre nosotros para que los clientes nos comprendan claramente y la información dada sea completamente clara y útil para ellos.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Existen varias razones. Antes de la pandemia concursamos a varios proyectos y muchos fueron rechazados por errores en la documentación, precios desactualizados, duplicidad de documentos, entregas a destiempo, falta de firmas, presupuestos no tan

coherentes, o por debajo del mercado o muy por encima, detalles que nos han perjudicado.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Sí, principalmente es mala comunicación entre los encargados de dar la información, a veces también con los clientes cuando hacen sus requerimientos. En otras ocasiones algunas de las nuevas asistentes no tienen muy claro lo que deben realizar y se confunden en enviar documentos o en redactarlos porque no todos los formatos están digitalizados, y creo que también influye el que no todos esos documentos estén debidamente organizados y digitalizados, eso agilizaría más la entrega de las cotizaciones.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

De regular a buena, como no se han tenido éxito con las cotizaciones para proyectos grandes no hay mucha experiencia y nuestros errores de comunicación entre nosotros han afectado en una comunicación ineficiente con nuestros clientes.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Todos envían sus propuestas y se juntan para formar una final y es entregada al gerente general.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

Sería más efectivo capacitar apropiadamente a los asistentes y darles un tiempo para adecuación a la empresa y al rubro, de esa manera mejoramos nuestra comunicación, nos podemos ordenar y algo también importante sería que habilitarán un sistema interno o contratar alguno en el que podamos colocar toda la información y se tenga todo actualizado.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Buena, por el puesto en el que me encuentro a veces la carga de trabajo es alta y en otras tengo que apoyar en otras funciones, pero es gratificante cuando hay buenos resultados.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Creo que todos los problemas que tenemos se pueden resolver con algunos cambios.

**ANEXO 8: ENTREVISTA 7: Administrador**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

Sí, tenemos reuniones periódicas con todo el personal para compartir dudas o comentarios, novedades y lo que vamos logrando, también para conocernos. A parte hemos tenido reuniones con los jefes para darles alcances sobre una comunicación más asertiva con los asistentes que es donde hemos notado ciertas fallas. También he notado que varios se apoyan, se conectan fuera de la empresa a pesar que no siguen trabajando con nosotros y nos recomiendan a jóvenes que les interesa trabajar con nosotros.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, cada área tiene su propio espacio para mejor desarrollo, varios cuentan con un asistente que ayude a agilizar documentación y sea de apoyo. En mi caso mi asistente me ayuda bastante con todas las tareas que tengo que hacer. Tengo el espacio suficiente para desenvolverme.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Sí, yo me encargo de asignar, delegar y controlar las tareas administrativas propias de la empresa, todo lo referente a las propuestas técnico-económicas y realizar los trámites documentarios para la ejecución de servicios.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Sí, en RYDGAM le ofrecemos al cliente una serie de servicios: trabajos relacionados a redes y telecomunicaciones, electricidad y electrónica, mantenimiento industrial, proyectos civiles, capacitación y certificación de seguridad y salud ocupacional,

servicios en general como instalación de porcelanato, drywall, melanina, cerámicas, alquiler de andamios y otros.

**5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Muy bueno, hemos tenido algunos percances en comunicación, sin embargo, estamos buscando la forma de mejorar y que se cree un ambiente de trabajo en equipo, compañerismo y apoyo.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Lo que ahora nos ha afectado más ha sido la paralización de nuestras operaciones en estos meses de la pandemia, antes de ello hemos buscado diferentes oportunidades para ganar proyectos con grandes empresas sobre todo del sector minero, pero se han tenido dificultades de documentación, de entregas a destiempo o errores de precios sobreestimados.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

Nuestra área de control de calidad está enfocado en que nuestros servicios se brinden de manera excelente, con el apoyo del área de seguridad están muy pendientes de eso.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Muy buena, estamos enfocados en que su experiencia sea la mejor, en generar confianza, sabemos que por ahí hemos tenido algunas debilidades al momento de brindarles cierta información pero estamos trabajando en ello.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Muy buena, en general estamos atentos a sus demandas y requerimientos.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Casi siempre, creo que sí es ordenada y clara con algunos retrasos.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Creo que por falta de confianza por parte de ellos al ser nosotros una empresa pequeña y contar con menos años de experiencia que nuestra competencia, estamos viendo la forma de tener mayor liquidez para sustentar nuestras propuestas.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Algunos, en algún momento nos han solicitado un SIG para concentrar toda la información pertinente en ello y sea más fácil de tener la información a la mano, lo estamos evaluando porque conlleva un costo, un tiempo de capacitación y adecuación y un personal adecuado responsable.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

Creo que es buena, no es excelente pero vamos en camino a ello. Es posible que capacitemos a los asistentes relacionados al tema para que su comunicación sea más fluida y asertiva.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Cada área es responsable de enviar sus informes, sus propuestas y alcances para cada proyecto, posteriormente se hace un consolidado en una propuesta, el gerente general lo evalúa, muchas veces en conjunto con mi persona y se envía lo mejor al cliente.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

Afinar los detalles de documentación, tener más reuniones con nuestro personal para detectar otros problemas que puedan influir en nuestros servicios.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Excelente, es un sector muy dinámico y atractivo cuando se logran cerrar grandes tratos, nos ayuda a tener más experiencia y a poco a poco llegar a nuestros objetivos.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Tenemos mucho que ofrecer, con mucho potencial



## **ANEXO 9: ENTREVISTA 8 Asistente Logístico**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

En el poco tiempo que llevo en la empresa creo que son pocos los encargados que están involucrados en eso. Al inicio entré con muchas ganas de aprender y me recibieron muy bien pero creo que no hubo un proceso adecuado para mi capacitación lo que causó que todo se me sobrecargara, muchas veces sólo se espera que tengamos la documentación, trámites y trabajos listos y nos genera mucha presión.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Es bueno, pero creo que podría haber más organizadores para todos los documentos que guardamos y unas computadoras que estén más actualizadas con internet más rápido porque eso también genera un retraso en la entrega de informes.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Aún falta que aprenda algunas funciones, he estado trabajando en recopilar toda la información logística para los proyectos y también los requerimientos para la propia empresa, equipos de seguridad, ver si los equipos, uniformes están en buen estado y hacer los reportes periódicos.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Tengo entendido que la empresa se encarga de hacer trabajos de instalación de cerámicas, porcelanato, fabricación de muebles de drywall, trabajos de electricidad y electrónica, mantenimiento industrial, capacitación de seguridad y obras civiles.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es bueno pero muchas veces estresante por la presión de las distintas áreas.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Por lo que he notado en este tiempo no hay una buena organización de documentos, tenemos algunas trabas en comunicarnos, han habidos confusiones en lo que nos pedían con lo que entregábamos y algunos errores de digitación.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

El área de calidad y seguridad se encarga de eso y creo que los clientes al final están satisfechos con las obras entregadas.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

En general creo que es buena desde los pequeños a los grandes clientes.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

De lo que he observado, casi siempre han tratado de absolver sus preocupaciones o dudas en el momento en que lo solicitan.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

Creo que en muchas oportunidades han tratado que sea así, cuando han sido grandes empresas cuando requieren información necesitan mayor detalle y no siempre se cuenta con esa información a la mano o de manera actualizada.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Creo que por ser una empresa pequeña no han logrado convencer a estas empresas, además que muchas veces nos han devuelto las propuestas con observaciones con errores de digitación o duplicidad de información en los documentos.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Sí, he notado que hay una descoordinación o mala comunicación porque no siempre entendemos lo que nos piden o por tener otras tareas o nos tardamos en digitalizar los documentos nos retrasamos en enviar los informes.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

Han sido pocas veces las que he respondido el teléfono para atender a un cliente, y he tratado de darle la información que estaba a mi alcance y que conozco, por lo que creo que sí he sido clara en ello.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

A cada área nos piden enviar un informe y creo que elaboran uno final para el cliente, no tenemos una reunión para coordinar o conversar de ello.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En tener un sistema integrado de toda la información, uno que se mande a hacer con especialistas o habilitar el intranet de la empresa y usarlo adecuadamente, facilitaría mucho que las otras áreas puedan ingresar y ver datos actualizados y consultar sólo si hay algunas dudas.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Me agrada aprender muchas cosas, aunque me he sentido un poco abrumada creo que es una experiencia interesante.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Sería bueno que nos den un poco más de tiempo de inducción y adaptación a la empresa.

## **ANEXO 10: ENTREVISTA 9 Gerente de Operaciones**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

En general creo que sí se esfuerzan pero que todavía no es suficiente para que lo que buscan de ser líderes, en el poco tiempo que llevamos hemos logrado sacar adelante muchos trabajos encargados y los rechazados han tenido que ver en varias ocasiones con un mal entendimiento entre nosotros mismos, poco a poco estamos tratando de solucionarlo pero aún estamos en ese camino.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, en realidad paso más tiempo en las obras asegurándome que todo esté saliendo como está planeado. En cuanto a las herramientas sí me brindan el material necesario, una computadora que funciona bien y si hay más que necesito están prestos a brindármelo siempre y cuando sea factible.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Yo me encargo de todo lo concerniente a la ejecución de las obras asignadas a Rydgam S.R.L, desde las más pequeñas hasta las más grandes.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Al estar involucrado directamente con cada obra, puedo asegurar que Rydgam ofrece los servicios de: planificación y ejecución de obras, instalaciones sanitarias y diseño estructural, trabajos de metalmecánica, diseño, fabricación, montaje e instalación de estructuras metalmecánicas, todo lo referente al Mantenimiento Industrial, instalación y reparación de tableros eléctricos, diseño de sistemas de control y pozos a tierra, montaje y alineación de torres de telecomunicaciones, tendido de cableado, mantenimiento de data centers, trabajos en porcelanato, cerámicas, drywall,

melamina, para drones, alquiler de andamios, de equipos de sonido, remodelación de ambientes y capacitaciones y certificación en seguridad y salud ocupacional.

**5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

Es bueno, creo que cada uno trata de hacer lo mejor en su área, con algunas fallas de comunicación pero todo es superable.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

He notado pocos, ahora lo más se ha sentido es lo de la pandemia, nos estábamos presentado a varios proyectos, algunos nos devolvieron con observaciones, otros los pospusieron o cancelaron. Por lo demás, a veces surgen problemas de comprensión en lo que cada área necesita o presenta y algunas dificultades en liquidez para grandes proyectos.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

El área de calidad se encarga de hacer un seguimiento de la ejecución correcta de las obras, pero dentro de las actividades realizo me encargo de que conforme se avance se haga todo lo mejor posible para que al final cuando vengan a supervisar todo esté en sus óptimas condiciones.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

Es muy buena, siempre atendemos a los clientes con la mejor disposición de satisfacer sus requerimientos.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Altamente receptivo y presto a escuchar a nuestros clientes, sabemos que no siempre podemos cumplir con sus expectativas pero nos enfocamos en dar lo mejor.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

En obra siempre estamos manteniéndolos informados. En oficina quizás la situación pueda ser diferente por las distintas actividades que los asistentes tienen que realizar.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

En primer lugar por la pandemia, porque todo se ha paralizado. En segundo lugar, en ocasiones anteriores hemos tenido errores en la documentación que se ha entregado, presupuestos un poco inflados, tiempos de entrega muy largos, duplicidad de información y un poco de baja confianza en nuestra labor.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Algunos, más que todo referidos a documentación y comunicación.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

No hablo directamente con los clientes para hacer una cotización, lo derivó a oficina que ahí deben tener información más completa y actualizada.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

El gerente general es quien se encarga de tomar la decisión final para cada propuesta, nosotros le enviamos lo pertinente a cada área.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En oficina creo que debe mejorar la organización de los procesos de entrega de informes, documentación relevante, mejorar nuestra comunicación con algunas reuniones de coordinación y quizás coaching y enfocarnos en buscar más proyectos para que tengamos más experiencia en campo y las grandes empresa nos tomen en serio.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Buena, la pandemia nos asustó a todos pero hemos visto que hay proyectos pequeños con los que podemos avanzar.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

Hay que seguir esforzándonos para que los grandes nos miren y tengan confianza en lo que brindamos.

## **ANEXO 11: ENTREVISTA 10 Gerente General**

- 1. ¿Cree que la empresa se esfuerza por fomentar un clima laboral con trabajo en equipo, cooperación y apoyo entre las personas que laboran en la empresa? ¿Por qué?**

Sí, pero creo que no ha dado los resultados esperados y que aún se puede mejorar, como somos una empresa muy joven tenemos un poco de dificultades cuando se pone a trabajar a personas jóvenes con otras de mayor experiencia, no logran comunicarse bien y se producen errores.

- 2. ¿Considera que el espacio físico y las herramientas brindadas son las más adecuadas para el correcto desarrollo de sus actividades? ¿Por qué?**

Sí, en muchas ocasiones tengo largas reuniones y el espacio y el mobiliario ayuda a que sean más cómodas y funcionales. Trabajo bastante en la computadora y al teléfono y ambos me son muy útiles, ya he notado que es necesario actualizar algunas computadoras para que sean de mayo utilidad.

- 3. ¿Conoce claramente las responsabilidades y funciones de su puesto? ¿Puede indicar algunas?**

Yo me encargo de la gestión y supervisión de las actividades propias de la empresa, dirijo los procesos administrativos y financieros, hago la captación y selección de personal para que cumpla con las características para cada puesto de trabajo.

- 4. ¿Conoce claramente los servicios que brinda la empresa? ¿Cuáles son?**

Seguro que sí, en RYDGAM le ofrecemos al cliente varios servicios: trabajos relacionados a proyectos civiles, redes y telecomunicaciones, electricidad y electrónica, servicios en general como instalación de porcelanato, drywall, melanina, cerámicas, alquiler de andamios y otros, mantenimiento industrial, , capacitación y certificación de seguridad y salud ocupacional.

- 5. En general, ¿Cómo califica el clima laboral de la empresa?**

En general muy bueno, tenemos ciertas dificultades en la incorporación de personal joven, con capacitación y guía eso puede mejorar.

**6. ¿Cree que hay dificultades en la empresa? ¿En qué procesos?**

Algunos, en el proceso de las cotizaciones, un poco en la comunicación con los clientes y en la documentación en general.

**7. ¿Cómo la empresa da seguimiento a la calidad de sus procesos y servicios?**

Nuestro jefe del área de control de calidad vela para que cada proyecto salga como se planificó y como el cliente lo requiere. Referente a los procesos me toca supervisar periódicamente a través de los informes y con preguntas diversas al personal sin que se den cuenta que es una evaluación.

**8. ¿Cómo cree que es la atención al cliente?**

En general muy buena, desde que solicita nuestros servicios hasta que le entregamos la obra tratamos de que satisfacerlo.

**9. ¿Qué tan receptivo cree que ha sido el equipo a las preguntas y preocupaciones de los clientes?**

Muy bueno, en las reuniones se les recalca que hay que escuchar atentamente y prestar mucha atención a lo que los clientes puedan opinar y requerir.

**10. ¿Cree que le brindan al cliente la información requerida de forma clara, oportuna y ordenada?**

La mayoría de veces tratamos que sea así, hemos recibido algunas quejas del retraso en las respuestas o información incompleta o no requerida, ha habido algunas confusiones con enviar documentos a correos equivocados pero están buscando solucionar ello.

**11. ¿Por qué cree que la empresa ha perdido varios proyectos con empresas privadas?**

Existen diversas razones, por la situación que nos ha tocado vivir por la pandemia hemos buscado formas de adaptarnos y salir adelante. Sin embargo, previamente a todo ello hemos perdido varios proyectos por nuestra desorganización en varios procesos, a las empresas grandes no les generamos la suficiente confianza y



sustentabilidad como para encargarnos de grandes proyectos. Aún no nos hemos rendido pero nos vamos a seguir esforzando y capacitándonos en todo lo necesario.

**12. ¿Percibe que hay problemas en la gestión de cotizaciones? ¿Cuáles?**

Pocos, creo que es un tema más de orden, coordinación y organización.

**13. ¿Qué tan clara cree que fue la comunicación dada a los clientes en todo el proceso de cotizaciones?**

No tan clara, algunas veces los clientes me han hecho llegar sus quejas directamente, los malestares que les ha generado que no les demos presupuestos claros o no les hagamos llegar la información que necesitan oportunamente.

**14. ¿Cómo se toma las decisiones sobre las cotizaciones de los proyectos, depende de un sólo área o de la coordinación entre las áreas involucradas?**

Inicialmente nos sentábamos a coordinar los proyectos para los que nos contrataban, como nuestros servicios han aumentado lo que ahora se hace es que cada área mande sus propuestas que les corresponden y aquí lo juntamos, lo consolidamos, lo revisó y encargo a que se le envíe al cliente.

**15. ¿En qué cree que debería mejorar la empresa?**

En organizarnos mejor para tener mejor entendimiento y eso reflejar a la hora que nos toca atender al cliente.

**16. ¿Cómo calificaría su experiencia general en la empresa?**

Muy agradecida por lo que estamos construyendo, estamos en una etapa inicial, buscamos más y sé que lo lograremos.

**17. ¿Tiene algún comentario o sugerencia para la empresa?**

A nuestro personal, a nuestros colaboradores les agradezco el trabajo que realizan, vamos a buscar ofrecerles lo mejor para el desarrollo de sus profesiones.

## ANEXO 12: TABULACIÓN DE PREGUNTAS

PREGUNTA 1:		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	4	
Falta	6	
Alta rotación de personal administrativo		2
Mala comunicación entre el personal		4
Falta mejor cohesión entre el personal		4
Disposición y ganas de apoyarse entre el personal		2
Proceso inadecuado de inducción del personal		1
	10	13
PREGUNTA 2		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Es el adecuado	7	
Suficiente	1	
Puede mejorar	2	
Falta actualización de software y mantenimiento a los equipos		3
Internet lento		1
Falta sistema integral		1
Faltan repisas, archivadores		2
	10	7
PREGUNTA 3		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	8	
No, falta	2	
	10	
PREGUNTA 4		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	8	
La mayoría	1	
Algunos	1	
	10	
PREGUNTA 5		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Bueno	7	
Muy bueno	3	
	10	
PREGUNTA 6		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	10	
No	0	
Cotizaciones		5
Documentos inconsistentes, no estandarizados, desorganizados		4
Poca liquidez para grandes proyectos		2
Falta sistematizar, estandarizar algunos procesos		1
Falta captar más clientes		2
Falta organización entre las áreas		2
Faltan propuestas llamativas		1
	10	17
PREGUNTA 7		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Procesos	4	
No opina	6	
Oficina: cada jefe hace control de su área		3
Oficina: gerente general supervisa inopinadamente		1
Servicios	9	
No sabe	1	
Obras: Área de control de calidad		7
Obras: Área de control de calidad y seguridad		2
	20	
PREGUNTA 8		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Muy buena	7	
Buena	3	
Mala	0	
Muy mala	0	
Demora en dar información		2
Error en dar información		1
	10	

PREGUNTA 9		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Actitud positiva de atención	6	
No se satisface al cliente	1	
En campo se les brinda mejor información	2	
No sabe	1	
	10	
PREGUNTA 10		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	2	
La mayoría de veces, con algunos retrasos	7	
No	0	
No sabe	1	
	10	
PREGUNTA 11		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Poca experiencia en grandes proyectos	2	
Entrega incorrecta de documentación	6	
Falta de comunicación entre las áreas	2	
Falta de coherencia al juntar la información de las	2	
Falta de liquidez	3	
Falta de procesos más estandarizados	1	
Poca confianza de las grandes empresas	4	
	20	
PREGUNTA 12		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Sí	10	
No	0	
Información incorrecta		5
Dependencia de una sola persona para aprobar el proyecto		2
Mala comunicación entre el personal		5
Falta de claridad en la propuesta		2
Falta coordinación entre las áreas		4
Mala redacción de documentos		2
Falta de capacitación al personal administrativo		2
Mala comunicación con el cliente		1
Demora en envío de cotizaciones		5
	10	
PREGUNTA 13		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Muy buena	0	
Buena	3	
Regular	4	
No sabe	3	
Formatos, precios, información desactualizados		2
	10	
PREGUNTA 14		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Depende sólo de gerencia general	7	
Coordinación entre las áreas	0	
Algunas veces la gerencia llama a otro jefe de área	3	
	10	
PREGUNTA 15		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Organización para las cotizaciones	4	
Definición de plazos de entrega o respuesta	2	
Definición de funciones	2	
Capacitación al personal administrativo	5	
Implementar un sistema integrado	4	
Usar el intranet	1	
Captación de más clientes	2	
Organizar más reuniones con todo el personal	3	
	23	
PREGUNTA 16		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Muy buena	4	
Buena	5	
Regular	1	
Mala	0	
Muy mala	0	
	10	
PREGUNTA 17		
RESPUESTAS	FRECUENCIA	
Elaboración de procedimientos, formatos, guías de	1	
Hay cambios que hacer	2	
Solucionar la lentitud del internet	1	
Pulir detalles	2	
Contar con un sistema integrado	1	
Buen rumbo	3	
Mayor tiempo de inducción y adaptación a la emp	2	
	12	