



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EN LA EMPRESA LUMEN INGENIERÍA SAC, 2017**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

KERLY GARCIA BUSTAMANTE

**Asesor:
Dr. Augusto Castro Retes**

**Lima - Perú
2017**

Índice

Capítulo 1. Introducción y Antecedentes de la Empresa	4
1.1 Datos Generales.	
1.2 Nombre o razón social de la empresa	
1.3 Ubicación de la empresa	
1.4 Giro de la empresa.	
1.5 Tamaño de la empresa.	
1.6 Breve reseña histórica de la empresa.	
1.7 organigrama de la empresa.	
1.8 Misión, visión y política.	
1.9 Productos y clientes.	
1.10 Premios y certificaciones.	
1.11 Relación de la empresa con la sociedad.	
Capítulo 2. Definición y justificación del Problema	10
2.1 Caracterización del área analizada.	
2.2 Antecedentes y definición del problema.	
2.3 Objetivos: general y específico.	
2.4 Justificación.	
2.5 Alcances y limitaciones	
Capítulo 3 Marco teórico	23
Capítulo 4 Metodología de la investigación	26
Capítulo 5 Análisis crítico y planteamiento de alternativas de solución.....	44
Capítulo 6 Justificación de la solución escogida.....	46
Capítulo 7 Implementación de la propuesta.	49
Capítulo 8 Conclusiones y recomendaciones.....	56
Anexos.....	60
Manual de Organización y Funciones.....	61

Introducción

La presente propuesta se realizó como asesoría externa y está destinada a mejorar y agilizar la atención al cliente de una pyme que brinda servicios de ingeniería eléctrica y de electromecánica. Desde hace siete años, Lumen Ingeniería SAC ha ido satisfaciendo altos estándares de exigencia técnica de diversas empresas a nivel nacional.

Se propone trabajar la atención al cliente debido a las quejas constantes que reciben por falta de atención a la visita técnica y la baja cantidad de órdenes de servicios ingresantes durante este 2017.

Se inició analizando la organización y se dividió el proceso de atención al cliente en siete etapas: Solicitud de servicio del cliente y programación de visita técnica, visita técnica, entrega de reporte de visita técnica, cotización, aceptación del servicio, ejecución de la obra y entrega de la obra.

Se elabora la propuesta hasta la cuarta etapa: la cotización. Y sólo se enfocará en temas de atención al cliente. Se propone una visión, misión, organigrama general, MOF e indicadores de crecimiento sólo para los colaboradores involucrados, se proponen mejoras en base a la metodología de mejora continua y además se desarrolla una filosofía empresarial. Para implementar esta propuesta, es necesario que todos los integrantes de la empresa estén concientizados y apoyen el cambio organizacional con trabajo en equipo y comunicación constante.

Se espera que esta propuesta sea un comienzo para organizar sus procesos, su planificación estratégica y que en un futuro los ayude a certificarse en ISO 9001 porque sus colaboradores ya estarán acostumbrados a trabajar en procesos de cambio y además les ahorrará la necesidad de homologarse anualmente por cada cliente que tenga dicha certificación.

Capítulo 1

Introducción y Antecedentes de la Empresa

1. Datos generales

1.1 Nombre o razón social de la empresa.

Nombre comercial: Lumen Ingeniería.

Razón social: Lumen Ingeniería SAC.

R.U.C.: 20535868990.

Logo de la empresa:



Figura 1. Logo de Lumen Ingeniería SAC.

1.2 Ubicación de la empresa.

Dirección: Jr. Mama Ocllo 532 Urb. El Trébol. Distrito de Los Olivos.

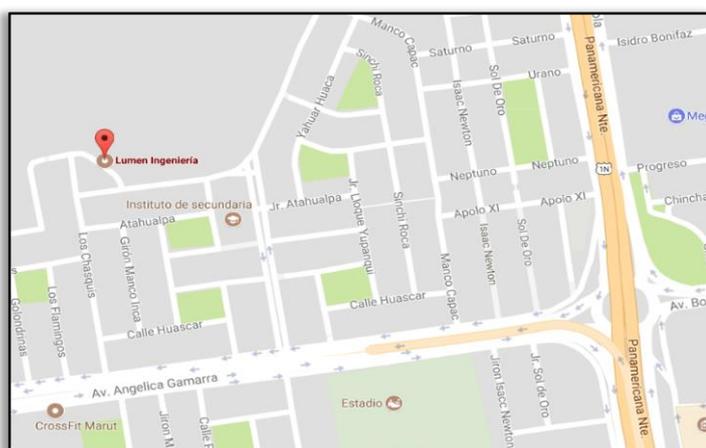


Figura 2. Ubicación de la empresa Fuente: Google Maps 22.06.2017.

Página web: www.lumeningeneria.com

Correo electrónico: lumen@lumeningeneria.com

Teléfono: 650-5846. Móviles: RPM*129513. RPC 99323 1517.

1.3 Giro de la empresa.

Lumen Ingeniería SAC brinda servicios de ingeniería eléctrica y electromecánica en alta, media y baja tensión. Además de la comercialización de productos eléctricos industriales y afines.

CIIU 40104 Generación y Distribución De Energía Eléctrica.

Actividades económicas:

3510 – Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

4752– Otras Actividades de servicios de apoyo a las empresas NCP.

4752 – Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados.

1.4 Tamaño de la empresa.

Es una pequeña empresa debido que sus ingresos anuales son superiores a 150 UIT y no mayores a 1,700 UIT. Según lo estipulado por la Ley MYPE Ley N°30056. D.S. 013-2013-PRODUCE (28.12.2013).

1.5 Breve reseña histórica de la empresa.

En abril del 2010, Víctor Mesías junto a su hermano Daniel Mesías fundan Lumen Ingeniería SAC siendo el primero el Gerente General y socio mayoritario. El año de inicio de operaciones fue difícil para la empresa porque tuvo que construir una cartera de clientes, pero con el transcurrir de los años, al concluir con las obras, ha ido ganándose la confianza y el respeto de clientes exigentes.

En el 2010, ofrece a sus clientes mantenimiento eléctrico preventivo, elaboración de planos eléctrico, revisión en obra.

En el 2011, comercializa productos eléctricos industriales.

En el 2013, ofrece proyectos de automatización y electrónica.

En el 2016 brinda servicios de asesoría en permisos especiales.

Hoy en el 2017, brinda los servicios de: electrotecnia industrial; automatización y electrónica; sistemas, data y sonorización; comercialización de productos eléctricos industriales; asesoría en permisos especiales y afines.

1.6 Organigrama de la empresa.

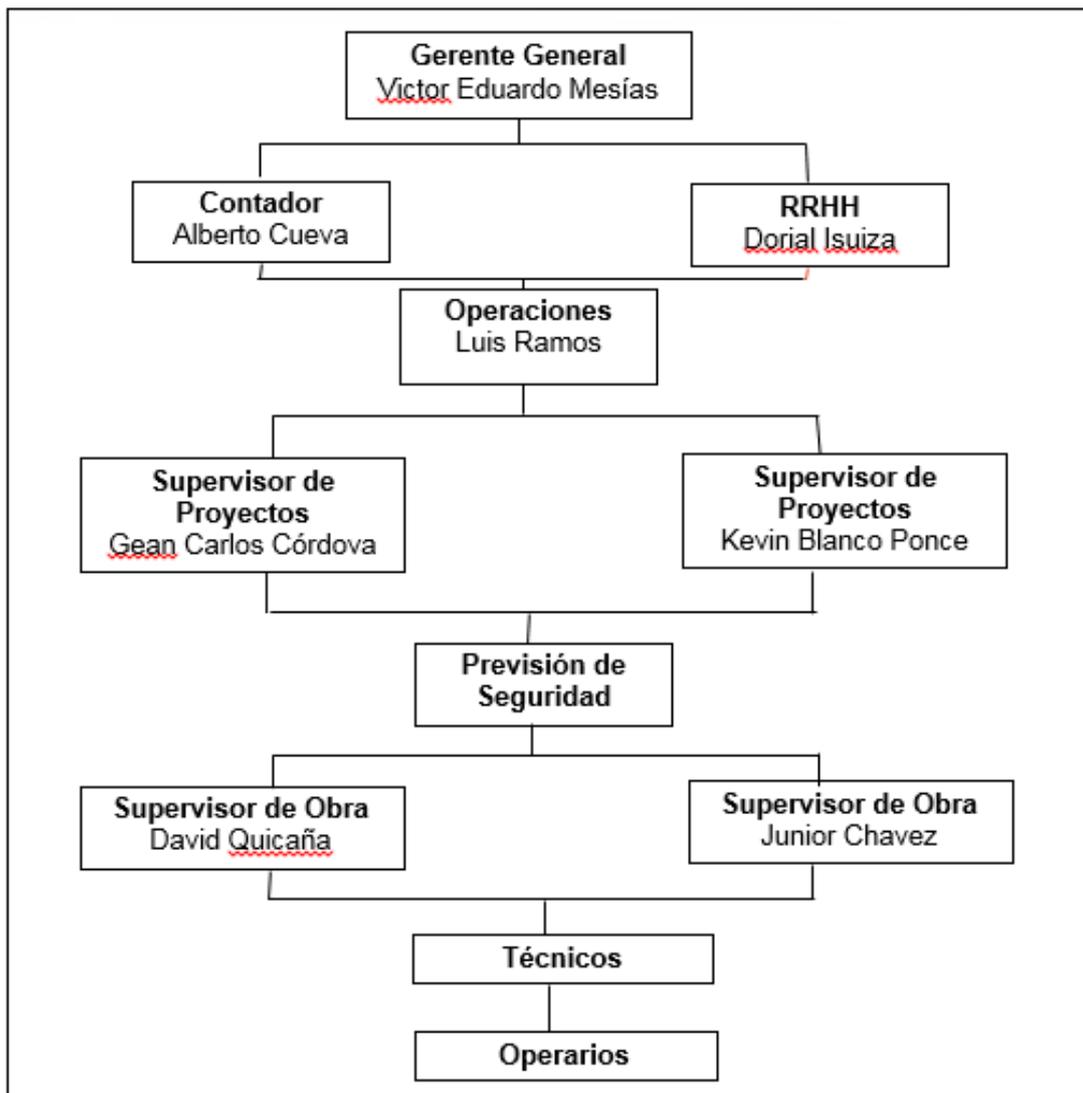


Figura 3. Diagrama actual que representa la estructura de la organización proporcionado por la empresa Lumen Ingeniería SAC.

1.7 Misión, visión y política.

Misión.

La misión actual de Lumen Ingeniería SAC es:

“Ser una empresa que brinde calidad y soluciones inmediatas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes al mejor costo y de manera eficiente”.

Visión.

La misión actual de Lumen Ingeniería SAC es:

“Consolidarnos a nivel nacional, y posteriormente a nivel internacional, en nuestras especialidades de mantenimiento industrial y obras civiles”.

Política.

La política de Lumen Ingeniería SAC es:

“Realizar sus proyectos industriales cumpliendo con las normativas peruanas como el Código Nacional de Electricidad y homologación de nuestros clientes. Realizando nuestros proyectos con: Calidad al máximo, respeto por el cronograma, equipo creativo, hacer que las cosas sucedan, te acompañamos más allá de la entrega y la seguridad, ante todo”.

1.8 Servicios y clientes.

Servicios. Los servicios que brinda la empresa son:

Proyectos, servicios y Mantenimiento
Electricidad
Instalación, diseño y mantenimiento de luminarias en general: vapor, led.
Instalación y cableado eléctrico de baja tensión BT y media tensión MT.
Instalación de tuberías de PVC y antiexplosivas Conduit EMT y IMC.
Instalación de bandejas de metal tipo escalerilla y rejilla.
Sistemas de control
Elaboración, implementación y mantenimiento de tableros de fuerza y mando, adosados, empotrados.
Elaboración de Protocolos, planos eléctricos y memorias descriptivas.
Mantenimiento
Mantenimiento de motores eléctricos monofásicos y trifásicos, rebobinados, etc.
Mantenimiento de sistemas de extracción de aire forzado.
Mantenimiento de sistemas aire acondicionado.
Mantenimiento de sub estaciones eléctricas.
Implementación y mantenimiento de Pozos a tierra.

Automatización y Electrónica
Automatización Industrial con sistemas PLC.
Implementación de sistema con contactores y relays.
Instalación de dispositivos de control.
Repotenciación y mejoras en operación y funcionamiento de maquinaria industrial en general, entre otros servicios.
Sistemas, Data y Sonorización:
Cableados estructurados de redes de cómputo y telefonía.
Mantenimiento de servidores centrales de cómputo, UPS y estabilizadores.
Implementación y mantenimiento Sistemas de seguridad de Circuito Cerrado TV IP.
Implementación y mantenimiento de Sistemas de Intrusión.
Implementación y mantenimiento de Sistemas de Detección de incendio.
Implementación y mantenimiento de Sistemas de control de acceso IP.
Implementación y mantenimiento de Sistemas de sonorización y perifoneo.
Asesoría en permisos especiales
Asesoramiento en temas relacionados a INDECI y licencias de funcionamiento, entre otros servicios.
PRODUCTOS DE COMERCIALIZACIÓN
Industrial
Motores de inducción Monofásicos y trifásicos.
Transformadores y autotransformadores fabricación nacional e importados.
Tableros de distribución industrial fabricación nacional e importados normados.
Accionamiento y automatización: Contactores, relés, llaves termomagnéticas, selectores, pulsadores y fines de carrera.
Instrumentación: Variadores de velocidad, sensores inductivos capacitivos de proximidad y réflex, indicadores digitales de temperatura y voltaje, sensores PT100.
Luminarias
Equipos completos de iluminación, lámparas, fluorescentes, reactores electrónicos y balastos en general.
Sistemas apantallados y de Señal.
Accesorios y otros:
Enchufes y tomacorrientes de tipo comercial e industrial.
Cables: De Alta y baja tensión (NYY, GPT, THW, NH).

Figura 4. Servicios de la empresa Lumen Ingeniería SAC.

Clientes principales.

Algunos de los clientes principales de la empresa: Kimberly-Clark Perú. AMBEV Perú, Universidad Toulouse Lautrec, APM Terminals Callao, Mandarin Corporation SAC, Ciudaris Inmobiliaria, Kia, todas las instituciones representadas en el Perú por Laureate International Universities: UPC, UPN y Cibertec. Colegio Sophianum. Mega Plaza, Larco Mar, Purina, Tiendas Él, Casaideas, Sodimac, tiendas Adams, Edificaciones Del Sur, Banco Falabella, Conservatorio Nacional De Música, entre otros.

1.9 Premios y certificaciones.

Tiene homologaciones internas con todo el grupo Falabella y con todas las Universidades pertenecientes a Laureate International Universities, Kimberly Clark y APM Terminals.

1.10 Relación de la empresa con la sociedad.

Lumen Ingeniería SAC contribuye con la sociedad brindando empleo a sus trabajadores. En el mes de diciembre realiza actividades de solidaridad con los niños del distrito de Comas-Collique. La empresa brinda un show infantil, chocolatada con panetón y les entrega presentes por navidad.

Capítulo 2

Definición y justificación del Problema

2.1 Caracterización del área analizada

El presente trabajo ha sido realizado como Consultor Externo. La oficina principal fue la que se analizó para la realización de este proyecto y se detectaron las siguientes características:

- a. La oficina principal está compuesta por cinco personas: el Gerente, Asistente de Recursos Humanos, dos Supervisores de Proyectos y un Técnico de Electricidad.
- b. El Gerente es el socio mayoritario y líder de la empresa. Ha trabajado más de veinte años en el sector de electricidad industrial. Estudió electrotecnia industrial en Senati y se especializa constantemente en su rubro, pero no ha llevado cursos gerenciales o de administración.
- c. Se observó un liderazgo autocrático porque centraliza en el líder todas las decisiones que se toman.
- d. La comunicación entre los colaboradores con el líder no es fluida. Existen funciones, procesos, acuerdos que él asume por parte del colaborador, pero que no los comunica oportunamente.
- e. Todos los colaboradores no tienen sus funciones y procesos claros, lo cual le resta eficiencia a la empresa.
- f. La Asistente de Recursos Humanos y los Supervisores de Proyectos están cursando estudios universitarios, por consiguiente tienen responsabilidades adicionales frente a las que tienen. Las edades fluctúan entre los veintiséis y treinta y dos años.
- g. El Técnico Electricista que se encuentra en la oficina debe realizar las visitas técnicas asignadas y apoya en labores menores.

h. Se pregunta a cada colaborador acerca de las funciones que cada uno realiza y manifestaron lo siguiente:

- Asistente de Recursos Humanos indicó que: Controla la asistencia de todo el personal tanto en oficina como en la ejecución de obra, emite las boletas de pago y recibo por honorarios del personal. Es responsable que todo trabajador tenga el seguro contra todo riesgo. Además lleva el control de los materiales, herramientas y equipos del almacén, pero lo registra de manera informal. Registra las facturas, pero que no se encuentran actualizadas. Realiza labores de tipo recepción, debido que recibe las llamadas entrantes de la central y deriva las llamadas. Coordina y deriva a los Técnicos que realizarán las visitas técnicas para la primera atención.

- Supervisor 1, está a cargo del proyecto Kimberly Clark de Puente Piedra. Atiende todas las solicitudes de atención de este cliente, cotiza los servicios solicitados por el cliente, coordina con el personal técnico para la atención, realiza las compras de materiales a utilizar con los proveedores; transporta con la camioneta de la empresa los materiales, herramientas y/o equipos. Realiza los informes técnicos, elabora y actualiza los planos eléctricos solicitados por el cliente, verifica la conformidad del servicio.

- Supervisor 2, está a cargo de los demás proyectos de la empresa. Atiende las solicitudes de los clientes actuales y nuevos, cotiza el servicio solicitado, coordina con el personal técnico para la atención, realiza las compras de materiales a utilizar con los proveedores, transporta hacia la obra los materiales, herramientas y/o equipos; realiza los informes técnicos, elabora los planos solicitados por el cliente y verifica la conformidad del servicio.

- Técnico electricista, realiza labores encomendadas hasta que sea derivado a visitar una obra, indica que también supervisa obras, que coordina proyectos, que realiza ventas y cotizaciones.

i. Cuando se preguntó acerca de las oportunidades de mejora que tiene la empresa indicaron lo siguiente:

- Falta organización y de reuniones semanales para controlar los avances semanales tanto en campo como en oficina.
 - El Gerente debe comunicar los procedimientos o los acuerdos que realiza con algunos trabajadores o clientes porque, indicaron, que no avisa a la persona responsable y se generan conflictos.
 - Las funciones y procesos deben estar claros y que se deben respetar porque les genera angustia.
- j. Los colaboradores tienen disposición para involucrarse con un proceso de cambio para mejorar el crecimiento para la empresa.
- k. El Gerente manifiesta preocupación porque recibe demasiadas quejas de los clientes por falta de atención y demora en la visita técnica, se pregunta por qué sus colaboradores no atienden rápidamente al cliente. También está preocupado por la falta de ingresos de órdenes de servicio, refiere que entre las funciones de todo el personal está la búsqueda de nuevos clientes. El último cliente más reciente que tuvieron fue en junio del presente año y refiere que él realizó la gestión. Indica que como debe estar detrás de todo.

La empresa Lumen ingeniería SAC ha ido creciendo económicamente durante los siete años que tiene desde el inicio de sus operaciones, pero como toda mype tiene que reforzar su organización, sus procesos, debe establecer y difundir las funciones de los colaboradores; y sobretodo los integrantes de la organización deben tener presente que: El activo más importante de la empresa son los clientes.

2.2 Antecedentes y definición del problema

2.2.1. Antecedentes del problema.

Los antecedentes de estudio encontrados fueron:

Botia, O. y Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo UNIPHARM Bogotá* (Tesis para título de administrador de

empresas). Recuperada de repositorio de la Universidad de la Salle de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08%20B657p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad del servicio al cliente, con base en una evaluación previa de la situación actual del servicio. La metodología utilizada en su tesis es la inductiva porque refiere que es más ordenado para poder llegar a conclusiones relacionando premisas. Indica que a partir de verdades particulares se concluyen verdades generales. Dentro de más relevante para nuestro tema de estudio, es que el 90% de los clientes encuestados considera un factor crítico es la comunicación telefónica. Las mayores quejas son por demoras en la transferencia de las llamadas, espera en el teléfono y demora en contestar. Las recomendaciones que da es brindar capacitación a todos los trabajadores de la empresa y enfocarse con los que tienen mayor contacto con el cliente. Propone también implementar un call center de atención al cliente para evitar las quejas y reclamos.

Mendez G., Morgado J. & Muñoz M. (2014). *Service recovery, recuperación, satisfacción y fidelización de clientes: Estudio empírico de una aerolínea* (Tesis para optar título de ingeniero comercial mención en administración). Recuperada de Repositorio académico de la universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116573>. Tiene como objetivo principal crear un modelo de recuperación del servicio al cliente en Lan airlines. El problema principal es que había un porcentaje elevado de quejas, lo que se realizó fue asignar un nombre a cada solicitud de atención, se dieron cuenta que los problemas más recurrentes fueron: gestión de datos de clientes, problemas con cuenta lanpass e imposibilidad de viajar por enfermedad. El modelo que proponen es que el cliente manifieste su opinión a través de los medios digitales y la empresa pueda estar conocer cuáles son las oportunidades de mejora. Recomiendan dar énfasis a la interacción con el cliente, que se debe generar empatía para que la empresa pueda tener clientes perdurables en el tiempo.

Villaverde, J. (2012). *Propuesta de implementación de los catorce principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas* (Tesis de maestría) Recuperada repositorio PUCP http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4478/VIL_LAVERDE_JESUS_PRINCIPIOS_DEMING.pdf?sequence=1

Propone la implementación de los principios de Deming para mejorar la calidad en la organización y desarrollar un plan piloto en alguno de los procesos de producción más críticos. Metodología Deming porque asegura la mejora del sistema cuando interactúan los componentes. Las conclusiones a la que llegó es que todos los integrantes de la empresa desde la baja a alta dirección deben estar comprometidos con la propuesta de calidad. El estudio recomienda implementar una gerencia de calidad para lograr certificaciones importantes como el ISO 9001.

Guerrero, S. y Trujillo, F. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet-Chiclayo* (Tesis para optar el título de administrador de empresas). Recuperada de repositorio de tesis http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/71/1/TL_GuerreroRosilloShirley_TrujilloPereaFatima.pdf. Este estudio tuvo como objetivo principal: Generar una propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos. El tipo de investigación es descriptiva y el diseño es no experimental. Dentro de la metodología de recojo de información se realizaron encuestas y entrevistas a los clientes. Dentro de las conclusiones indicaron que es necesario tener un área de reclamos para dar soluciones rápidas a las quejas. Recomienda que la gestión de quejas y reclamos debe ser descentralizada en cada local para dar soluciones personalizadas al cliente. Además se debe considerar que los colaboradores deben estar conscientes e involucrados con la filosofía de la atención y recuperación de clientes lanzando campañas que permitan incrementar su número.

2.2.2 Definición del problema.

Con fines de tener mayor comprensión de cómo se realiza el proceso de atención al cliente en la empresa, se ha dividido el proceso en siete etapas:



Figura 5. Etapas de atención al cliente en Lumen Ingeniería SAC.

Primera etapa. Solicitud de servicio del cliente y programación de visita técnica.

Las formas que el cliente se puede comunicar con la empresa son las siguientes:

Personal. Es poco usual que el cliente se acerque a la oficina, sin embargo, cuando lo hace es para tratar temas puntuales de alguna obra y es directamente con el Gerente. El trato que recibe es personalizado.

- a. No se visualiza cuadros de: La misión, la visión y la filosofía de la empresa.
- b. Los colaboradores van en jean y zapatillas sin ningún distintivo de la empresa.

Electrónica.

- a. Todos los colaboradores tienen un correo corporativo, pero su comunicación por mail no está estandarizada. En las firmas de correo no se visualiza el logo de la empresa actual, el cargo del que envía el mail, no tienen un tipo de letra definida.
- b. La empresa tiene una página web que actualmente está renovando, pero en la que indica todos los servicios básicos que ofrece la empresa.
- c. En la página web, se visualiza el número de la central telefónica y los celulares que comunican directamente con el Gerente.

- d. En la web existe una sección donde el cliente puede escribir para comunicarse con la empresa. Donde éste puede dejar sus datos y escribir su mensaje. Estos mensajes son derivados automáticamente al correo corporativo del Gerente. La comunicación por este medio está centraliza por el Gerente.

Telefónica.

- a. Cuando el cliente nuevo o recurrente solicita el servicio a través de la central telefónica, siempre contesta la persona que está cercana al teléfono y no siempre es una persona especializada en el servicio.
- b. Al contestar la llamada, ninguno contesta a un nivel profesional, su dicción no es fluida ni clara, tampoco tienen un saludo telefónico estandarizado.
- c. No se muestran interesados por la solicitud del cliente.
- d. Son pocas las llamadas que se contestan en la oficina. Sin embargo, se revisaron las llamadas entrantes a la central y se registran llamadas recurrentes no respondidas.
- e. Los clientes al no recibir respuesta por la central telefónica se comunican con alguien conocido en la empresa o directamente con el número que aparece en la página web, que es del Gerente
- f. Al final, con quien el cliente se comunicó, que pueden ser: Gerente, los Supervisores de Proyectos, los Supervisores de Obra, la Asistente de RRHH, Técnicos, entre otros. Cada colaborador agenda la visita técnica por su cuenta.
- g. En teoría, la encargada de recursos humanos es quien debería derivar a los técnicos a cada nueva obra, pero en la práctica no se cumple debido que los colaboradores no tienen claras sus funciones.
- h. Los clientes recurrentes coordinan sus visitas técnicas por medio del celular o correo con los Supervisores de Proyectos; quienes manejan rápidamente la solicitud.
- i. No se lleva un registro compartido y planificado de las visitas técnicas de toda la empresa. Todos los acuerdos y designación con el Técnico son de verbales

y ninguno de los colaboradores consulta previamente si ya existe una visita programada para esa obra y/o proyecto. Las funciones se duplican y observa que hasta tres personas receptionan una misma solicitud, generando conflictos entre los colaboradores.

Segunda etapa. Visita técnica.

Debido que no hay coordinación entre el equipo, se tienen a dos o más técnicos programados para el mismo servicio debido a la duplicidad de funciones.

El Técnico tiene hasta dos o tres visitas programadas a la misma obra, no lo reporta y pueden estar casi un día en una misma obra sin ameritarlo.

El técnico va a obra, establece qué trabajo se debe realizar y debe indicar los materiales que se utilizarán a la persona que le encomendó.

Tercera etapa. Entrega de reporte de visita técnica.

- a. La persona que asigna el trabajo, debe solicitar al Técnico el reporte de la visita técnica porque éste por sí solo no lo hace debido que no lo ve como parte de sus responsabilidades.
- b. El informe de la visita, el Técnico la brinda los materiales que se deben utilizar mediante: Una llamada telefónica al celular, whatsapp y mensaje de texto. Otras veces deja la lista de materiales en el escritorio del que se la encomendó, esta lista no incluye el nombre del técnico, la obra y qué va realizarse únicamente se enfocan en los materiales.
- c. No existe una persona asignada para receptionar reportes de visitas técnicas. También se duplican las tareas.

Cuarta etapa. Cotización.

Quien deriva la visita técnica también realiza la cotización y puede haber hasta tres cotizaciones diferentes en manos del cliente por el mismo servicio. Generando en el cliente desconfianza y también que éste solicite rebaja de precios por el servicio sustentando la cotización más baja. Esto genera conflicto entre los

colaboradores por el desarrollo de este proceso debido que las funciones no están definidas.

No hay un registro oficial de materiales de obras anteriores similares que sirva de modelo para saber qué cantidades, qué se utiliza para servicios similares, etc.

Quinta etapa. Aceptación del Servicio.

El cliente acepta la cotización el servicio a través de una orden de servicio o de un correo confirmándolo. No hay llamada previa al cliente consultándole por la recepción de la cotización.

Sexta etapa: Ejecución de la obra.

Se realiza la compra de materiales y movilizan los materiales a la obra. El Gerente asigna a los técnicos, según especialización y experiencia. Se pone en marcha el servicio.

Sétima etapa. Entrega de Obra.

Se finaliza y entrega la obra con la conformidad del cliente.

Se buscará solucionar el proceso de atención al cliente desde la primera etapa hasta la cuarta etapa pues al revisar cada etapa vemos varios puntos por mejorar.

A continuación, en la figura seis veremos el resumen de los problemas encontrados en las dos primeras etapas:

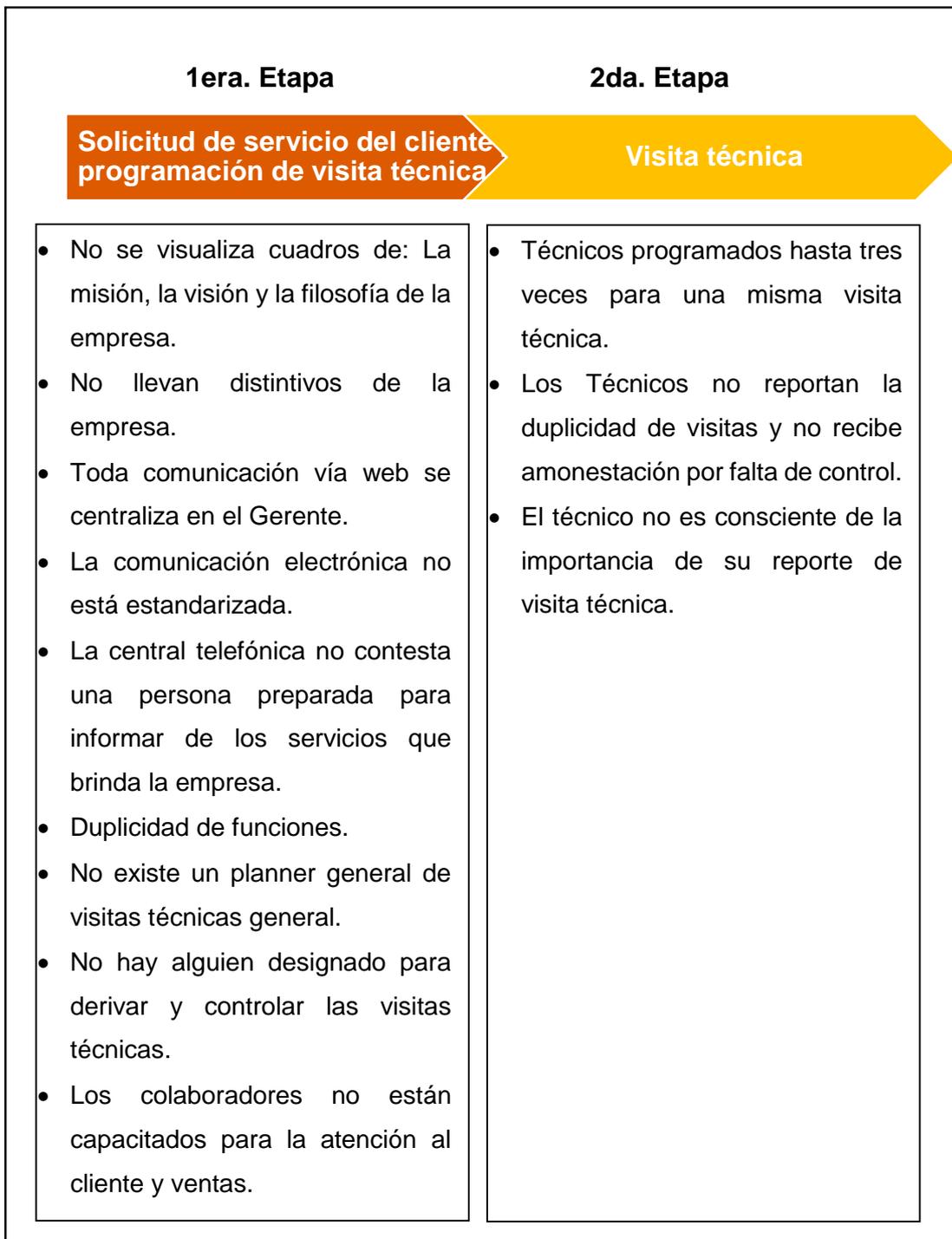


Figura 6. Resumen de los problemas encontrados en la primera y segunda etapa de la atención al cliente en Lumen Ingeniería SAC.

A continuación, observaremos en la siguiente figura el resumen de los problemas encontrados en la tercera y cuarta etapa de atención al cliente en Lumen Ingeniería SAC.

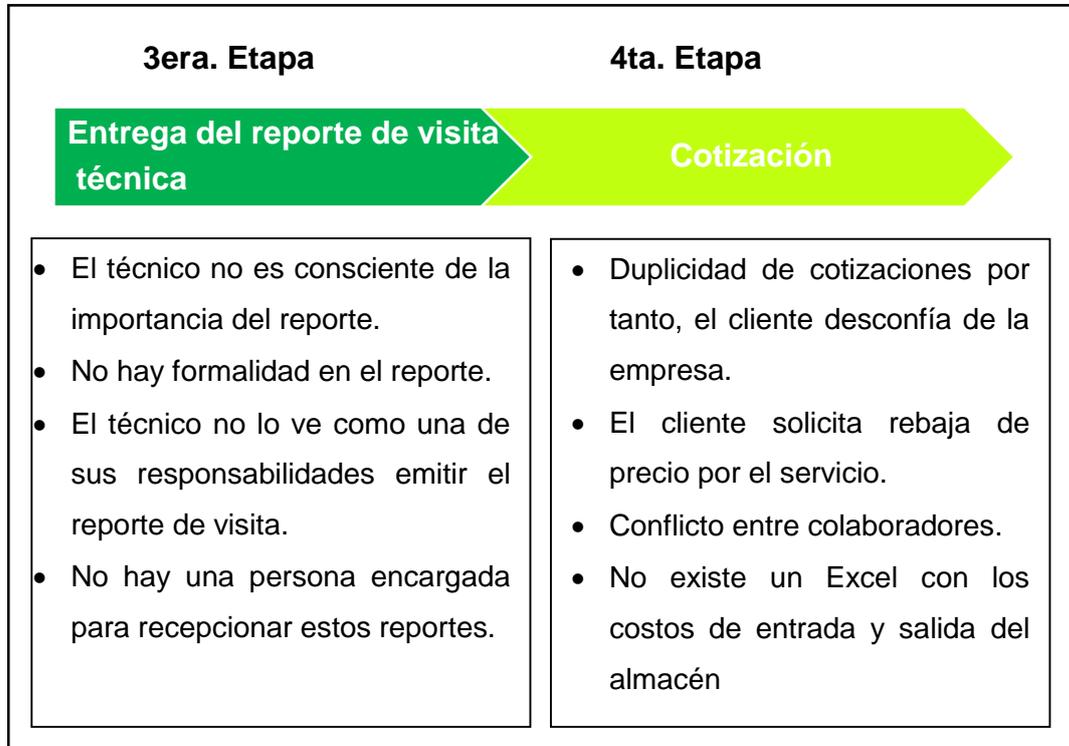


Figura 7. Resumen de los problemas encontrados en la tercera y cuarta etapa de atención al cliente en Lumen Ingeniería SAC.

Definición del problema

Problema principal.

¿Cómo se mejoraría la atención al cliente desde el primer contacto hasta la etapa de cotización en la empresa Lumen Ingeniería S.A.C.?

Problemas específicos.

¿Por qué existe demora en la atención al cliente entre la visita técnica y entrega de la cotización?

2.3 Objetivos: General y específico.

Objetivo general.

Proponer una mejora en la atención al cliente desde el contacto hasta el envío de la cotización en la empresa Lumen Ingeniería S.A.C.

Objetivo específico.

Agilizar el proceso de atención al cliente hasta la cotización para incrementar el número actual de clientes.

2.4 Justificación

Quien realmente impulsa al éxito y la excelencia de una organización son las personas que la integran, pues la dotan de talento, creatividad y aprendizaje indispensables para un mundo competitivo, desafiante y en constante renovación (Chiavenato; p. 2).

Lumen Ingeniería SAC es una empresa que brinda servicios de ingeniería eléctrica, tiene buenos clientes que confían en su servicio; pero lo que en este momento desea mejorar es en agilizar y mejorar la atención a sus clientes. Los clientes o prospectos han ido acumulando quejas acerca de la falta de programación de una visita técnica para que se le brinde el servicio. Esto incluido que siempre le contestan varias personas y nadie le brinda orientación.

A continuación, se presenta una tabla con los clientes actuales donde la empresa tiene obras vigentes, el estado de avance en el que se encuentra el proyecto y si necesitó homologarse.

Tabla 1
Estado de Clientes actuales

N	Clientes actuales	Estado	Homologado
1	Kimberly Clark Puente Piedra	Recurrente	Sí
2	Kimberly Clark Santa Clara	Recurrente	Sí
3	Toulouse Lautrec	Por finalizar	Sí
4	UPC	Por finalizar	Sí

Nota: Información brindada por Lumen Ingeniería SAC a agosto del 2017

Podemos observar en la tabla 1, que hay dos obras con dos clientes que están por finalizar y que por cada cliente necesitaron homologarse.

Esta propuesta buscará mejorar la atención al cliente desde que éste solicita el servicio hasta la entrega de la cotización para poder incrementar el número de solicitudes. Además, la empresa agilizará sus procesos logrando mantener a los clientes recurrentes y captar a nuevos clientes potenciales, teniendo como foco la diferenciación de calidad y rapidez en el servicio.

2.5 Alcances y limitaciones.

El Gerente fue quien dio viabilidad al proyecto siguiendo la misión, visión y filosofía de la empresa. De todas las alternativas que se brindaron para elaborar el proyecto se decidió trabajar en atención al cliente porque la empresa considera que en este momento debe aumentar su número de atenciones y disminuir el número de quejas para la primera visita técnica. Considera que desea diferenciarse con procesos de atención al cliente rápidos para cerrar contratos satisfactorios.

La propuesta se ha limitado hasta la cuarta etapa: cotización, por factor tiempo y hasta dónde la organización lo permite por motivos de confidencialidad. Se considerarán las siguientes etapas:

- a. Primera etapa. Solicitud de Servicio del cliente y programación de visita técnica.
- b. Segunda etapa. Visita Técnica.
- c. Tercera etapa. Entrega de reporte de visita técnica.
- d. Cuarta etapa. Cotización. En esta etapa no se profundizará en temas como proveedores, precios, etc; sólo se enfocará en cómo debe ser la atención al cliente.

Capítulo 3

Marco teórico

A continuación, se presentan las definiciones de los actores de la gestión de una empresa:

Cliente. Es el integrante más importante de una organización porque es su fuente de ingresos. Luego están: El personal de primera línea (quienes atienden y conocen a los clientes), la gerencia media y la alta dirección (Kotler y Keller, 2012).

Servicio. Según Kotler y Keller (2006), es aquella actividad o beneficio intangible que se puede ofrecer a otra empresa. Según Tschohl, J (2008); servicio es vender debido que motiva a los clientes a regresar por los servicios de una empresa una y otra vez. Es mostrar preocupación por el cliente con actitud, cortesía, integridad, confiabilidad, disposición de ayudar, eficiencia, disponibilidad, amistad, conocimientos y profesionalismo. Un servicio al cliente debe satisfacer lo siguiente: compromiso por parte de la dirección, recursos adecuados, mejoras visibles del servicio, capacitación, servicios internos, involucrar y compromiso de todos los empleados.

Capacitación. Es el conjunto de actividades estructuradas, planificadas, organizadas y debe ser evaluable. Con la capacitación se espera conseguir que el colaborador tenga mayor aptitud para desempeñarse mejor en su puesto. Al capacitar hacemos que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto (Alles, 2004)

Indicadores de metas. Este enfoque permite medir la efectividad de las metas trazadas por la empresa. Mide desde el progreso hasta la obtención de metas. Los indicadores de metas pueden ser: rentabilidad (ganancias), participación del mercado, crecimiento (aumentar clientes, ventas, utilidades, etc) y calidad del producto (Daft, 2011).

Mejora continua. Es una técnica de cambio gradual y continuo cuyo objetivo es lograr la calidad de sus productos o servicios a largo plazo. Está centrado en la participación y compromiso de toda la organización. Se crea un círculo de calidad, quienes se reúnen semanalmente para dar recomendaciones de solución a un problema. Se deriva del kaizen, sus principios son: incentivar el perfeccionamiento continuo, prioridad principal: los clientes, se reconocen los problemas abiertamente sin juzgar, la discusión abierta y no se juzga, se crea equipos de trabajo, se gestiona proyectos por intermedio de equipos multifuncionales, se promueve la interacción entre los colaboradores, se desarrolla la autodisciplina, las decisiones tomadas se informan a todas las personas y se capacitan a todos los integrantes de la organización. (Chiavenato, 2006).

Eficacia o efectividad. Lograr los resultados de una empresa en un tiempo determinado. (Chiavenato, 2006).

Eficiencia. Son los recursos que se utilizaron para brindar el servicio. Es interno de la organización. Es el costo beneficio. (Chiavenato, 2006).

Kotler y Keller (2006), sostienen que los clientes buscan en una empresa proveedora de servicios su valor diferencial. Además que los factores que conllevan a un cambio de proveedor son: precio elevado y/o desconfianza en el precio, incomodidad en el tiempo de espera para atención de servicio, errores del servicio solicitado, fallas de contacto con el personal que hacen el servicio: mala educación y/o poca receptividad, respuestas negativas o sin respuestas a fallas del servicio; y por último, descubrimiento de otra empresa que brinda un mejor servicio.

Necesidades de los compradores empresariales según el tipo de compra. Según Kotler y Keller (2006), la primera compra, desean un proveedor que domine el negocio, que sea claro y en sientan que pueden confiar. Compra reciente: clientes inician su relación de compra, quieren manuales de instrucciones sencillas, líneas de atención al cliente y representantes bien entrenados y con muchos conocimientos. Clientes consolidados: solicitan rapidez en los servicios mantenimiento y reparación, personalización del producto y excelente asistencia técnica.

Diferenciación. Es toda actividad singular que posea la empresa. (Porter, 2002)

Chiavenato (2006) Habla en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, acerca de la calidad total en la que nos indica que incluye el involucramiento de toda la empresa, los colaboradores son los encargados de lograr altos estándares de calidad y sigue las etapas de: escoger un área de mejora, organizar un equipo en la mejora de la calidad, identificar benchmarks, analizar el método actual, desarrollar un estudio piloto e implementación de mejoras dentro de la empresa.

Chiavenato (2006) Explica sobre las teorías del liderazgo, en la que indica que existen tres estilos de liderazgo. Autocrático, el líder centraliza las decisiones e impone órdenes al grupo. Liberal, delega las decisiones al grupo y no ejerce control. Democrático: conduce, orienta e incentiva la participación del equipo. En último estilo, el líder crea un sentido de responsabilidad, compromiso y buen clima laboral en el equipo.

Capítulo 4

Metodología de la investigación

La metodología que se ha utilizado es descriptiva simple, no experimental de enfoque cualitativo.

Según Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2006) El enfoque cualitativo es cuando el investigador comienza observando, explorando y describiendo el entorno para luego poder sacar conclusiones. Este enfoque nos ayudará a realizar el presente proyecto.

El trabajo se basa en las siguientes propuestas y principios que fundamentan el proyecto:

- Propuesta de visión y misión.
- Propuesta de un organigrama y MOF.
- Indicadores de metas: crecimiento.
- Mejora continua: Kaizen.

4.1. Propuesta de visión y misión

En el primer capítulo, podemos observar la misión y la visión proporcionadas por la empresa, las cuales no corresponden a una correcta elaboración de cada una. Además sabemos que estas pueden ser flexibles de acuerdo al plan estratégico anual.

Visión.

Es la que centra y dirige hacia dónde va la empresa unifica y motiva a lograr un rendimiento esperado. Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? A continuación, la visión actual de la empresa:

“Consolidarnos a nivel nacional, y posteriormente a nivel internacional, en nuestras especialidades de mantenimiento industrial y obras civiles”.

Se realizan las siguientes observaciones:

- a. Basándonos en el principio que la visión de una empresa debe ser replanteada cada cierto tiempo en base a su plan estratégico. Se planteará una visión que considerará primero consolidarse a nivel nacional para después hacerlo a nivel internacional.
- b. La empresa no se especializa en realizar únicamente mantenimiento industrial, sino en brindar a las empresas servicios del rubro eléctrico y electromecánico como proyectos, servicios básicos (instalaciones, automatización, cableados, etc), mantenimientos y asesorías. Además, comercializa productos eléctricos industriales y afines. Por lo tanto, al observar visión y conversar con el Gerente podemos concluir que la empresa no se visiona como está planteada.

Propuesta de visión: ¿Qué queremos llegar a ser?

Se sugiere la siguiente visión para la empresa Lumen Ingeniería SAC:

“Ser una empresa líder en servicios eléctricos - electromecánicos con altos estándares de calidad y seguridad industrial”.

Figura 8. Propuesta de visión de Lumen ingeniería SAC

Misión.

Es importante porque define a la empresa y rige para su planificación. La misión proporcionada por la empresa es la siguiente:

“Ser una empresa que brinde calidad y soluciones inmediatas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes al mejor costo y de manera eficiente”.

Se realizan las siguientes observaciones:

- a. La misión es lo que la empresa hace diariamente y responde a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? Se aprecia a la misión de la empresa que se encuentra en verbo infinitivo y no responde a las preguntas.

b. Evaluaremos en la tabla 2, la misión proporcionada por la empresa con los nueve componentes que David F. propone para definir a una misión eficaz:

Tabla 2
Evaluación de los componentes de la misión actual de la empresa

N	Componentes	¿La misión la tiene?
1	Clientes	NO
	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	
2	Productos o servicios	NO
	¿Cuáles son los principales servicios de la empresa?	
3	Mercados	NO
	Geográficamente ¿Dónde compete la empresa?	
4	Tecnología	NO
	¿La empresa está actualizada en el aspecto tecnológico?	
5	Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	NO
	¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	
6	Filosofía	NO
	¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	
7	Concepto propio	SI
	¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?	
8	Preocupación por la imagen pública	NO
	¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	
9	Interés en los colaboradores	NO
	¿Son los colaboradores un activo valioso de la empresa?	

Nota: Los componentes de la misión es propuesto por David, F. en su libro "Conceptos de administración estratégica" (2008).

Como se muestra en la tabla 2, la misión sólo tiene el componente de concepto propio, que sería "al mejor costo y de manera eficiente".

Propuesta de misión: ¿Quiénes somos?

Se ha visto por conveniente considerar la mejora continua que es parte de los principios que fundamentan este proyecto.

La misión sugerida para la empresa Lumen Ingeniería SAC es:

“Somos un equipo de personas en continuo proceso de mejoramiento, comprometidas en brindar el mejor servicio eléctrico–electromecánico al sector empresarial con responsabilidad, tecnología moderna, con altos estándares de calidad y seguridad industrial”.

Figura 9. Propuesta de misión Lumen Ingeniería SAC.

4.2 Propuesta de un organigrama

En el primer capítulo, se observa un diagrama organizacional que fue proveído por la empresa, sin embargo, estos elementos no cumplen con el diseño organizacional.

Se tuvo la necesidad de organizar los puestos para que los colaboradores conozcan sus líneas de mando y que además se tengan claras las funciones a través del MOF.

A continuación, se propone el siguiente organigrama por puestos para la empresa Lumen Ingeniería SAC:

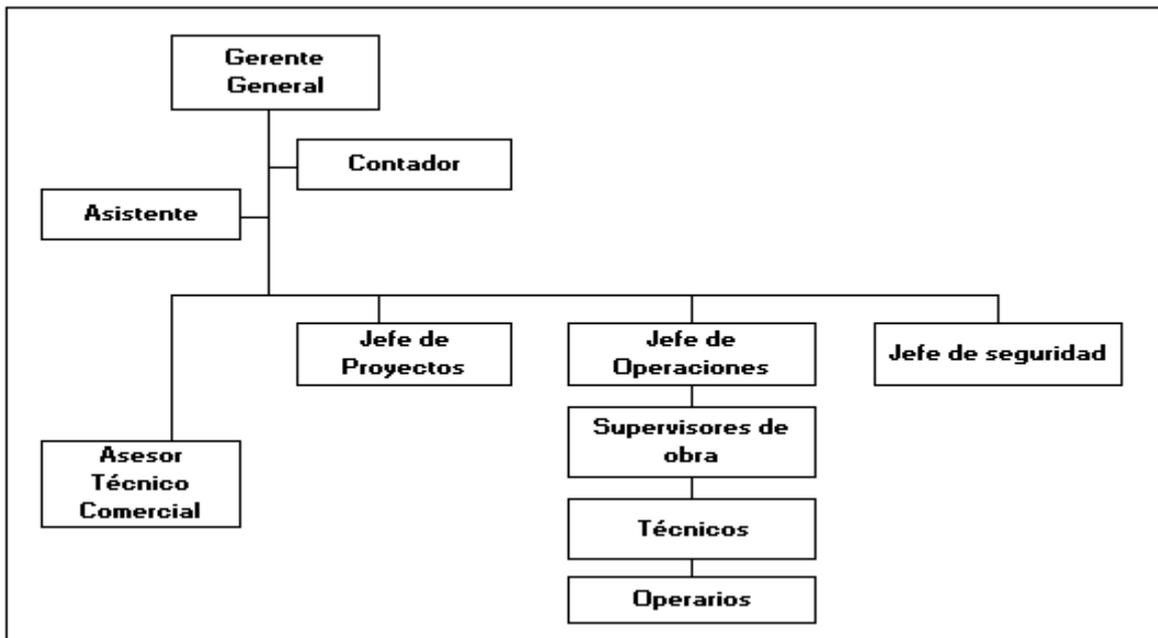


Figura 10. Propuesta de Organigrama Lumen Ingeniería SAC.

En la sugerencia del organigrama en la Figura 10, se observan las siguientes modificaciones:

- El puesto de RRHH se ha cambiado por el de Asistente porque realiza labores netamente administrativas.
- El Contador es un asesor externo, por tanto está ubicado en el lugar correspondiente
- Se propone un nuevo el puesto que es el de Asesor Técnico Comercial para que la comunicación que exista entre el cliente y la empresa sea una atención técnica especializada.
- El puesto de supervisor de proyectos pasaría el Jefe de Proyectos como responsabilidad tendría todos los proyectos que se realizarían en la empresa teniendo como responsabilidad los costos de cada proyecto, tiempo de duración, materiales a utilizar y que todo salga según los requerimientos del cliente.
- El Jefe de Operaciones estaría a cargo de la parte operativa del proyecto y estaría a cargo de los Supervisores de Obra.
- Los Supervisores de Obra estarían a cargo de organizar y orientar a todo el equipo de técnicos para el logro de los avances de la obra.
- Los Técnicos estarán a cargo de la puesta en marcha del proyecto y la ejecución de lo dispuesto por los Supervisores de Obra. Tendrán a cargo a los Operarios.
- Operarios son aquellos que estarán a cargo de apoyar la labor técnica.
- Jefe de seguridad: será el encargado de velar por la seguridad de todo el personal en obra.

4.3 Propuesta de un manual de organización y funciones (MOF).

Para la elaboración del Manual de Organización y Funciones se ha basado en el organigrama presentado en la figura 10, pero se sólo se ha profundizado en los colaboradores involucrados en la atención al cliente, no profundizaremos la parte técnica.

El MOF se encuentra en la sección Anexos, ha sido creado con la finalidad que los colaboradores tengan sus responsabilidades y funciones definidas. Lo que permitirá agilizar la atención al cliente desde la primera hasta la cuarta etapa de atención.

4.4 Indicadores de metas: Crecimiento

Actualmente en la empresa no existe algún tipo de medición a los colaboradores. Esta propuesta busca medir la efectividad de los colaboradores que participan desde la primera hasta la cuarta etapa en la atención al cliente. Se medirán a los involucrados por indicadores de metas de crecimiento:

Tabla 3
Indicadores de colaboradores involucrados desde la primera a la cuarta etapa en la atención al cliente.

Asesor Técnico Comercial	Técnico	Jefe de proyectos
Número de llamadas entrantes de clientes.	Número de visitas técnicas realizadas.	Número de servicios.
Número de nuevos clientes.	Número de Reportes de visita técnica entregados con conformidad del cliente.	Número de cotizaciones enviadas al cliente.
Número de clientes recurrentes.		Número de obras finalizadas.
Número de órdenes de servicio.		Número de nuevos clientes.
Número de visitas técnicas programadas y ejecutadas.		Número de clientes recurrentes.
Número de cotizaciones enviadas al cliente.		

En la tabla 3 observamos los indicadores del Asesor Técnico Comercial, de los Jefes de proyecto y de los Técnicos. Se propone medir estos indicadores mensualmente y luego al cierre del año verificar si se han cumplido el total de las metas por cada colaborador.

Los indicadores cuantificados del Asesor Técnico Comercial los observaremos en la tabla 4:

Tabla 4

Metas del Asesor Técnico Comercial 2018 desde la primera a la cuarta etapa en la atención al cliente.

Asesor Técnico Comercial	En	Fe	Mr	Ab	M	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Nv	Dic	Total
Número de llamadas entrantes de clientes.	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Número de nuevos clientes.	2	3	4	5	6	4	4	5	6	7	7	4	57
Número de clientes recurrentes.	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	30
Número de órdenes de servicio.	4	8	9	10	10	7	8	9	10	12	9	5	101
Número de visitas técnicas programadas y ejecutadas.	10	10	14	15	15	10	10	12	13	13	10	8	140
Número de cotizaciones enviadas al cliente.	10	12	13	15	18	17	17	20	20	20	14	8	184

En enero y febrero el Asesor Técnico Comercial tendrá ya sus metas establecidas, no se les está exigiendo debido que éste debe amoldarse a forma de trabajo. En junio, julio y diciembre son meses bajos para los servicios, según reporte de obras ejecutadas que brinda la empresa es por eso que se ha colocado una meta menor. Por lo tanto, las metas para el 2018 son:

- Llamada entrantes de clientes (600).
- Nuevos clientes (57).
- Clientes recurrentes o frecuentes (30).
- Número de órdenes de servicio (101).
- Visitas técnicas ejecutadas (140).
- Cotizaciones enviadas al cliente (184).

Las metas del Técnico se observan en la tabla 6, los cuales coinciden con la medición del Asesor Técnico Comercial y podrá facilitar el cumplimiento de los indicadores:

Tabla 5
Metas del Técnico del 2018 en Lumen Ingeniería SAC.

Técnico	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Nv	Dc	Total
Número de visitas técnicas realizadas.	10	10	14	15	15	10	10	12	13	13	10	8	140
Número de reportes de visita técnica entregados con conformidad del cliente	10	10	14	15	15	10	10	12	13	13	10	8	140

Se proyecta cerrar el 2018 con 140 números de visitas técnicas realizadas y con 140 reportes de visitas técnicas entregados con conformidad del cliente.

En la tabla 7, se observan las metas del Supervisor del Proyectos por mes del año del 2018. Las metas coinciden con las del Asesor Técnico Comercial y con las del Técnico, lo cual permitirá trabajar en equipo para el cumplimiento de metas.

Tabla 6
Las metas del Jefe de Proyectos del 2018 desde la primera a la cuarta etapa en la atención al cliente.

Supervisor de Proyectos	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Nv	Dc	Total
Número de órdenes de servicios	4	8	9	10	10	7	8	9	10	12	9	5	101
Número de cotizaciones enviadas al cliente	10	12	13	15	18	17	17	20	20	20	14	8	184
Número de obras finalizadas	3	7	9	10	10	7	8	9	10	12	9	5	99
Número de nuevos clientes	2	3	4	5	6	4	4	5	6	7	7	4	57
Número de clientes recurrentes	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	30

Se esperan atender al final del año 2018 un total de 101 servicios, 184 cotizaciones, 99 obras finalizadas, 57 nuevos clientes y 30 clientes recurrentes.

A continuación, se indica a través de la tabla 7 la información recogida de las órdenes de servicio y facturas ingresadas en la empresa:

Tabla 7

Número de clientes y número de órdenes de servicios del 2017 en Lumen Ingeniería SAC.

Información del 2017	En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Nv	Dc	Total
Número de clientes	5	4	3	2	3	3	3	4	3	4	4	2	40
Número de órdenes de servicio	8	6	6	9	8	5	5	6	7	7	7	3	77

Nota: El número de clientes y las órdenes de servicio del mes de diciembre se han realizado al lunes 4 de diciembre del 2017. La información se recogió de las órdenes de servicio y facturas.

Según la información brindada por la empresa, en el 2017 cerrará con 40 clientes y con 77 órdenes de servicio.

Con esta propuesta se proyecta cerrar el 2018 con:

Tabla 8

Proyectado 2018 con implementación de la propuesta

Proyectado 2018	En	Fe	Mr	Ab	M	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Nv	Dic	Total
Número de clientes	3	5	7	9	7	6	7	9	7	9	10	8	87
Órdenes de servicio	4	8	9	10	10	7	8	9	10	12	9	5	101

Se proyecta cerrar al 2018 con:

- El número de clientes sería 87, subiendo en 47 clientes comparado con el 2017. Siendo un incremento porcentual en número de clientes del 218%.
- Se proyecta cerrar con 101 órdenes de servicio con un aumento de 24, siendo un incremento porcentual de 132% de órdenes de servicio comparados con el 2017.

4.5 Mejora continua: Kaizen.

Es una técnica de cambio suave y continuo centrado en las actividades del equipo de trabajo, el objetivo es la calidad. El Kaizen permite un continuo mejoramiento para que las labores se realicen mejor cada día.

Utilizando la filosofía del Kaizen nos permitirá mantener a los equipos motivados con el proceso de cambio. Fomentará un buen clima laboral debido que se promueve la formación de equipos de trabajo estrechando las relaciones entre los colaboradores de la empresa.

Círculo de calidad: todos formarán parte del círculo de calidad porque son cinco las personas involucradas en las cuatro etapas de atención al cliente: Gerente, Asesor Técnico Comercial, Técnicos y los Jefes de Proyectos.

Chiavenato (2006) brinda en su libro *Introducción a la teoría general de la administración* brinda los principios del Kaizen. A continuación se indican cómo serán trabajados dentro de la empresa:

- Promover perfeccionamientos continuos:
 - Se comunicará a toda la empresa que empezaremos un proceso de mejoramiento continuo con fines de lograr la calidad en la empresa.
 - Comenzaremos a trabajar con el proceso de atención al cliente desde el primer contacto hasta la etapa de la cotización. Realizaremos primero reuniones semanales durante los tres primeros meses, luego serán mensuales.
 - Tendremos la filosofía de “todo puede ser mejorado”.

- Priorizar a los clientes:
 - Se concientizará a todos los integrantes de la organización la importancia del cliente y se les indicará que tendrá la máxima importancia para la empresa. Es decir, nos basaremos en lo que Kotler menciona como organización moderna orientada al cliente.

- Reconocer los problemas abiertamente:
 - Trabajaremos el problema de demora en la atención al cliente con todos los involucrados: Gerente, Asistente, Asesor Técnico Comercial, Técnico y Supervisor de proyectos. La Asistente también se la considerará como parte del equipo.
 - Se promoverá el respeto por las opiniones de los demás
 - No se descartará cualquier problema que indiquen los participantes.
 - Se realizará la técnica de lluvia de ideas.

- Promover la discusión abierta y sincera:
 - Se creará la filosofía de trabajo de respeto y a no ser criticado negativamente al manifestar cualquier desacuerdo.

- Todos los integrantes darán su opinión y serán escuchados.
- Crear e incentivar equipos de trabajo:
 - Se crearán los círculos de calidad pero en este caso todos los involucrados formarán parte de este círculo porque son seis personas y nos facilita nuestro objetivo.
- Gestionar proyectos por intermedio de equipos multifuncionales:
 - Los círculos de calidad son multifuncionales porque son todos los involucrados.
- Incentivar la relación entre las personas:
 - Se fomentará a tener un buen clima laboral estableciendo relaciones más cercanas, realizando publicaciones que fomenten la filosofía.
- Desarrollar la autodisciplina:
 - Se confiará en cada colaborador para el logro de los objetivos y metas organizacionales.
- Comunicar e informar a todas las personas:
 - Todos los acuerdos que se lleguen con el círculo de calidad serán comunicados.
- Capacitar a todas las personas:
 - Se capacitará al círculo de calidad.

Se diseñará la propuesta de atención al cliente en base a los principios de Kaizen. Se propondrán las actividades que se realizan en cada etapa, los cuales serán discutidos con el círculo de calidad. A continuación, las propuestas por cada etapa:

Primera etapa. Solicitud de Servicio del cliente y programación de visita técnica.

En esta etapa el cliente puede ponerse en contacto con la empresa para solicitar un servicio:

- De manera personal: Debemos tener en cuenta la imagen de la empresa, por tanto la vestimenta de los trabajadores será importante para proyectar una buena imagen, se sugiere:

Un polo camisero con el logo y distintivos de la empresa para que lo utilicen diariamente, puedan añadirle a su jean y sus zapatos de seguridad en caso se requiera.

Ambientación de la oficina con cuadros de la empresa en donde proyecte la misión, visión y filosofía de la empresa.

- De manera electrónica: Estandarizar el contenido de las firmas, tipo de letra de correo electrónico y logo de la empresa.
- Por la Web: Que el correo de comunicación o buzón de solicitudes de servicio, no sólo derive al correo del Gerente sino a una Asistente de Ventas. Que cumplirá la función de recepcionar todas las llamadas ingresantes de la empresa.
- Vía telefónica: Establecer un saludo telefónico como: *“Gracias por comunicarse a Lumen Ingeniería SAC, María Perez le saluda, en qué puedo ayudarlo”*.

Se propone contratar a un Asesor Técnico Comercial con experiencia mínima de tres años en el sector de ingeniería eléctrica de preferencia en el rubro comercial. Debe tener estudios concluidos. Que trabaje bajo presión y en base a resultados: se la medirá por número de llamadas entrantes a la empresa, número de nuevos clientes, número de clientes recurrentes, número de servicios ejecutados, número de visitas técnicas programadas y ejecutadas y número de cotizaciones enviadas al cliente.

Personalidad: liderazgo, facilidad de palabra, excelente dicción, capaz de relacionarse a todo nivel.

Sus funciones serán:

- Recepcionar e identificar todas las llamadas telefónicas entrantes para atención de servicio.
- Captar nuevos clientes.
- Ofrecer nuevas alternativas o servicios a los clientes antiguos como: mantenimiento, de tableros eléctricos, reparaciones, etc.
- Programar las visitas técnicas.
- Informar a los Supervisores de Proyecto y al Técnico sobre la visita programada para que la añada a su cartera de visitas: Nombre de empresa, nombre de contacto, teléfono, correo, fecha, hora de visita y técnico que asistirá.
- Confirmar con el cliente la visita técnica.
- Promocionar a la empresa, estar atento a las novedades en la página web y fan page.
- Evaluar la satisfacción al cliente.
- Exponer sus avances mensuales a la Gerencia.

A continuación, se propone un diagrama de flujo para esta primera etapa:

Primera etapa. Solicitud de atención al cliente y programación de la visita técnica.

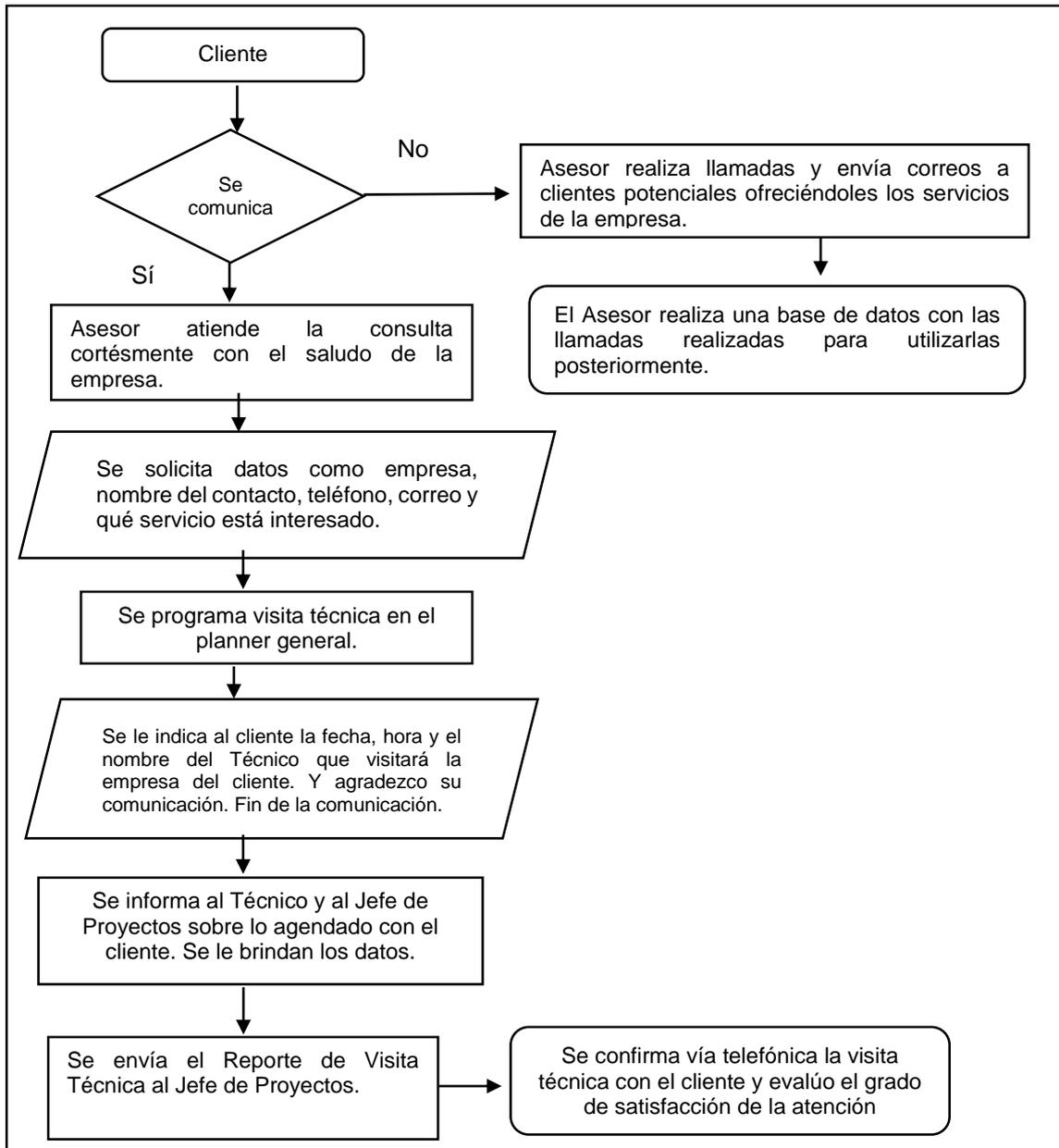


Figura 11. Diagrama de flujo de primera etapa: solicitud de atención al cliente y programación de visita técnica.

Segunda etapa. Visita Técnica.

El Técnico eléctrico visita la obra programada. Realiza un reporte de visita técnica, donde se indica todo lo que el cliente necesita. El técnico ya debe estar concientizado de la importancia de la atención al cliente. El cliente firma su conformidad y se le entrega la copia al cliente. Luego el original debe presentarlo al Asesor Técnico Comercial con la fecha de la visita, hora, sello y firma del cliente en señal de conformidad.

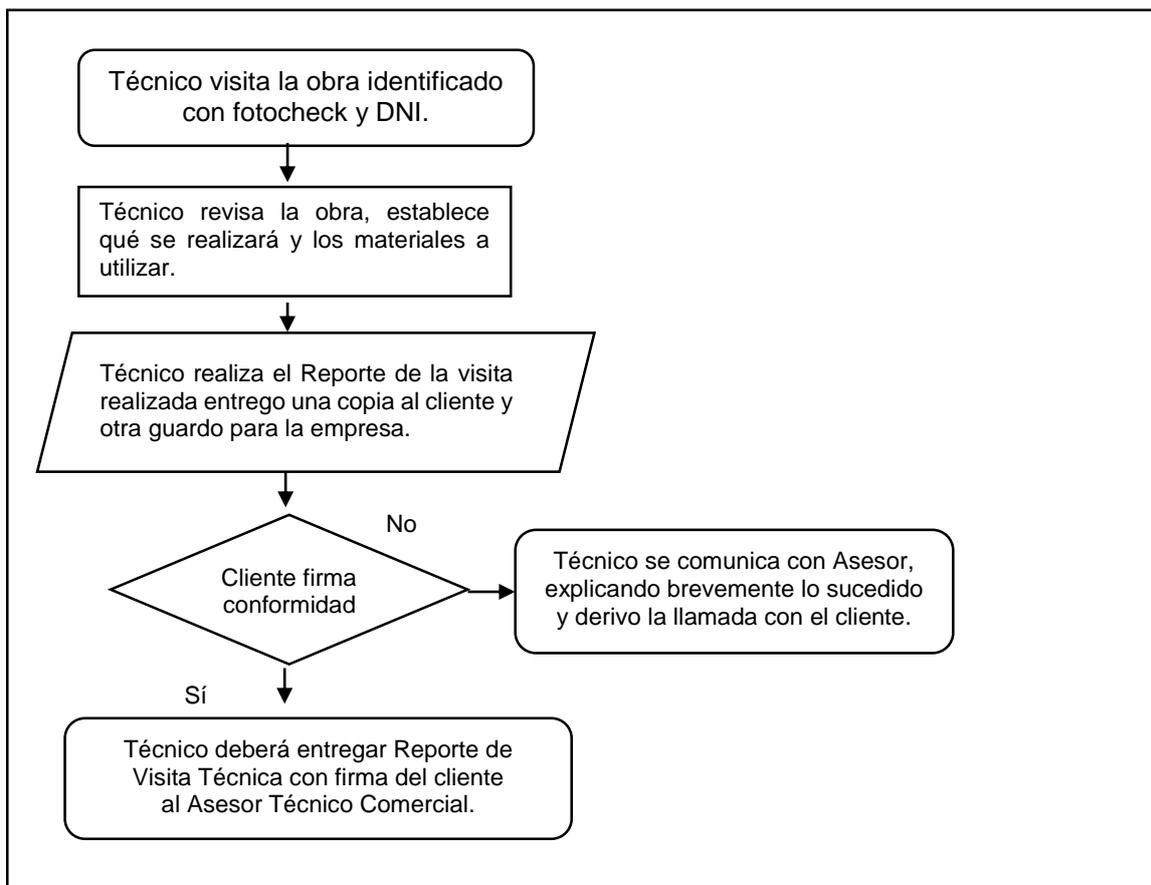


Figura 12. Diagrama de flujo de segunda etapa y tercera etapa: visita técnica y entrega de reporte.

Tercera etapa. Entrega del reporte de visita técnica.

Al Técnico y al Asesor Técnico Comercial se les medirá por número de visitas técnicas realizadas al mes.

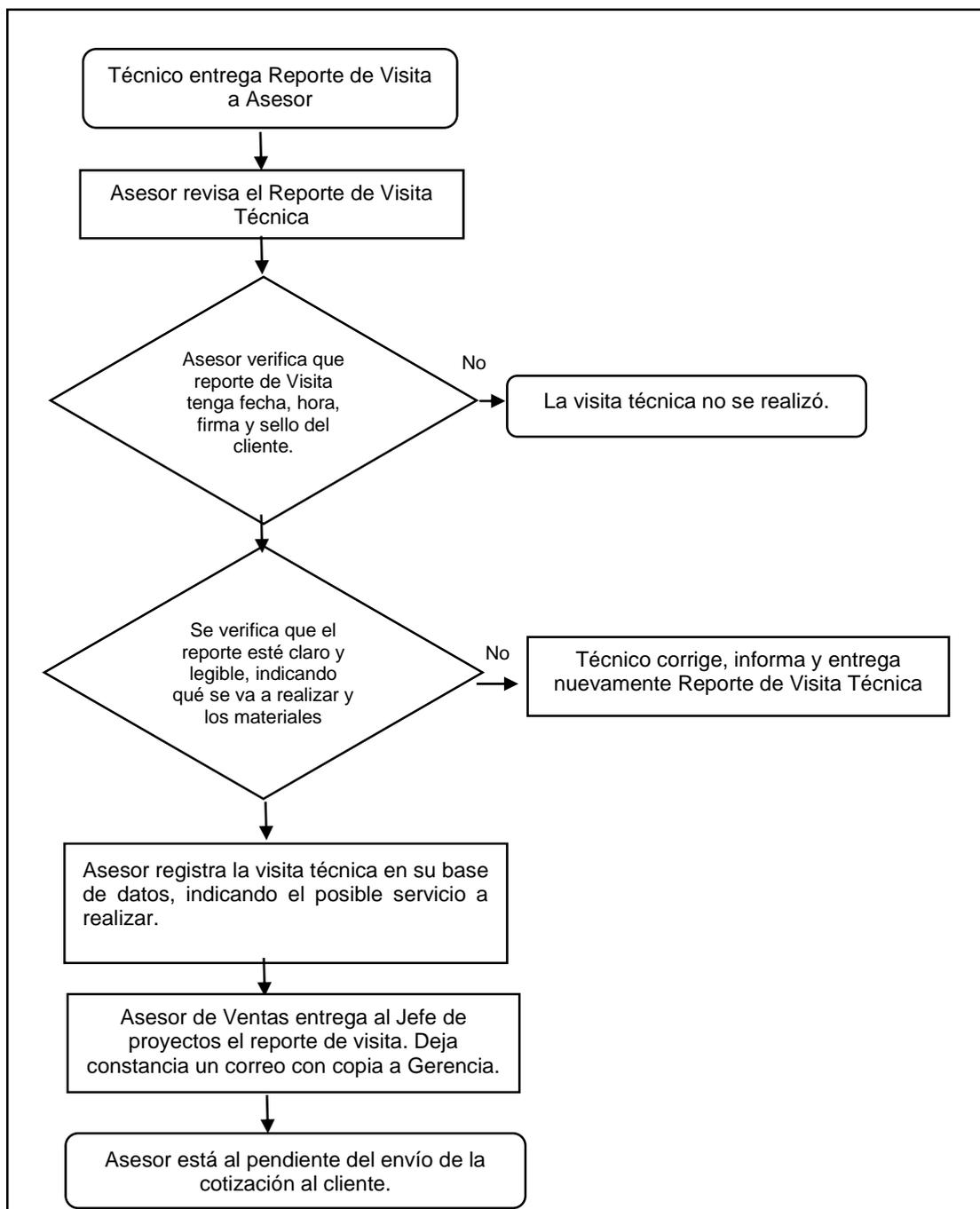


Figura 13. Diagrama de flujo de tercera etapa: entrega del reporte de visita técnica.

Cuarta etapa. Cotización.

En esta etapa no se profundizará en conocer a los proveedores, precios, servicios etc. Se enfoca en cómo debe ser la atención al cliente en esta etapa.

El Asesor Técnico Comercial debe asegurarse que el Jefe de Proyectos envíe la cotización al cliente y debe asegurarse que se realice en el menor tiempo posible.

El Jefe de Proyectos envía la cotización con copia a al Asesor Técnico Comercial y al Gerente).

Cuando se haya enviado la cotización el Asesor Técnico Comercial debe llamar al cliente para preguntarle si recibió la cotización del servicio. Luego, deberá enviar por correo una pregunta de satisfacción de atención al cliente desde el contacto hasta la cotización a través de un enlace de correo: www.surveymonkey.com, en la que únicamente se llenará por escala de Likert y el cliente contestará la siguiente pregunta:

¿Qué tan satisfecho está usted con la atención brindada desde el contacto que tuvo con nuestra empresa hasta el envío de la cotización?				
<hr/>				
1	2	3	4	5
Nada Satisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	Totalmente Satisfecho

Figura 14. Pregunta de satisfacción al cliente.

De esta manera se interactuará con el cliente obteniendo feedback, permitiendo la mejora continua de la empresa en este proceso.

Filosofía de la empresa creada a partir de Kaizen.

Para trabajar con los principios del Kaizen tenemos que crear un clima laboral que lo promueva, se proponen

- El cliente es nuestra prioridad.

- Todo puede ser mejorado.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Capacitación.
- Autodisciplina.
- Respeto.
- Confianza.
- Cordialidad.

Capítulo 5

Análisis crítico y planteamiento de alternativas de solución

Con esta propuesta se da inicio a una etapa importante para la empresa porque ésta ha ido creciendo económicamente, pero de forma desorganizada siendo una característica de la mayoría de mypes. Se la considera importante porque es la primera vez que se realiza una propuesta de atención al cliente. Se ha comenzado desde lo básico, pero fundamental para toda organización como la visión, misión, organigrama, MOF, para luego utilizar los principios de indicadores de metas de crecimiento, de mejora continua y se ha establecido un flujograma para las etapas consideradas en este trabajo.

Se considera que esta propuesta es el inicio para certificarse en el ISO 9001 que desean obtener en un futuro, debido que trabajan con empresas certificadas y tienen que homologarse por cada cliente. Al implementar esta propuesta, los colaboradores estarán preparados para laborar de manera organizada en procesos de mejora continua, acostumbrados a trabajar en equipo y en procesos de cambio.

- a. Como alternativa se sugiere implementar el ISO 9001, lo que ayudaría a la empresa a obtener su certificación; pero considero que en este momento debe comenzar por revisar su planificación estratégica, anual y organizar sus procesos internos. Si se tomara esta alternativa a la empresa le tomaría más tiempo y dinero poder realizarlo.
- b. Otra alternativa a considerar es la estrategia de Calidad total, en la que se escoge un área de mejora, se organiza un equipo, se identifica un benchmarks, se analiza cómo es el desempeño del método actual, se desarrolla un piloto y se implementan las mejoras. Se extiende a todas las áreas de la organización y se deben mejorar todos sus procesos. Esta estrategia tomaría más tiempo realizarla porque se deben realizar pilotos y cambiar radicalmente.
- c. La alternativa que se propone en este trabajo es más viable debido que permitirá solucionar inmediatamente el problema que tiene actualmente la empresa, que es

la atención al cliente. Además, es más accesible económicamente que las otras alternativas y permitirá incrementar las órdenes de servicio.

Capítulo 6

Justificación de la solución escogida

Con esta propuesta se tendrá una solución inmediata, práctica y rápida al problema que tiene la empresa en este momento que es la demora en la atención al cliente. Se logrará agilizar la atención y lograr las metas de venta planificadas.

- a. La propuesta de la visión y de la misión empresarial es fundamental para trabajar la mejora continua porque estas matrices rigen todas las estrategias empresariales que se tomen en adelante. A continuación, en la figura 14 se compara la visión, misión actual y las sugerencias que se brindan a la empresa:

Visión	Actual
	“Consolidarnos a nivel nacional, y posteriormente a nivel internacional, en nuestras especialidades de mantenimiento industrial y obras civiles”.
Misión	Propuesta
	“Ser una empresa líder en servicios eléctricos - electromecánicos con altos estándares de calidad y seguridad industrial”.
Misión	Actual
	“Ser una empresa que brinde calidad y soluciones inmediatas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes al mejor costo y de manera eficiente”.
Misión	Propuesta
	“Somos un equipo de personas en continuo proceso de mejoramiento, comprometidas en brindar el mejor servicio eléctrico –electromecánico al sector empresarial con tecnología moderna, responsabilidad, con altos estándares de calidad y seguridad industrial”.

Figura 14. Visión y misión actual y propuesta para la empresa Lumen Ingeniería SAC.

- b. Es importante para los integrantes de una organización tener sus líneas de mando, funciones y responsabilidades claras y establecidas para evitar errores que pueden perjudicar la eficacia de la empresa. Es por esa razón, que se

propone un organigrama general y un MOF para los involucrados en la atención al cliente. Se hace un comparativo del diagrama que representa a la empresa y el organigrama propuesto.

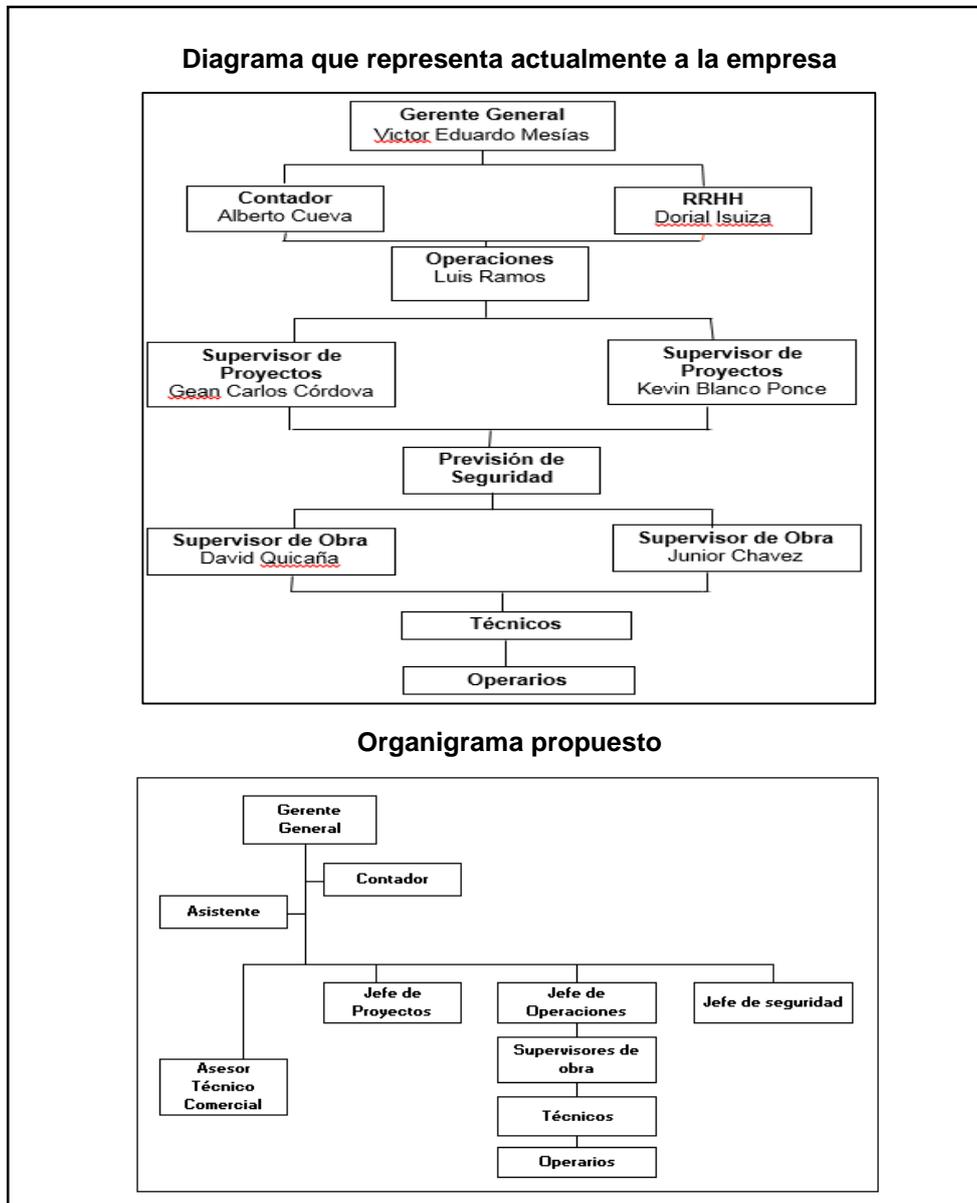


Figura 15. Comparación de diagrama actual y organigrama propuesto.

- c. Los indicadores de metas de crecimiento permitirán medir el desempeño a los colaboradores involucrados en la atención al cliente. La empresa no tenía indicadores de medición. Sólo se basaban en obras iniciadas y culminadas, pero a nivel gerencial. La medición permitirá que los trabajadores se reten a cumplir sus metas promoviendo la competencia entre ellos. Además, permitirá que la

empresa pueda evaluar su crecimiento y el líder pueda dar el feedback fácilmente a sus colaboradores

Tabla 9
Tabla de crecimiento proyectado utilizando indicadores

Meses	Número de clientes		Número de órdenes de Servicio	
	2017	2018	2017	2018
Enero	5	3	8	4
Febrero	4	5	6	8
Marzo	3	7	6	9
Abril	2	9	9	10
Mayo	3	7	8	10
Junio	3	6	5	7
Julio	3	7	5	8
Agosto	4	9	6	9
Septiembre	3	7	7	10
Octubre	4	9	7	12
Noviembre	4	10	7	9
Diciembre	2	8	3	5
Total	40	87	77	101
% crecimiento	218%		131%	

- d. La mejora continua permitirá que la empresa busque el perfeccionamiento constante de sus procesos, siendo el cliente el protagonista de este cambio. Además, los colaboradores aprenderán a trabajar en equipo generando mejores vínculos, tendrán la ventaja que la empresa promoverá todas las condiciones creando un buen ambiente laboral.

Capítulo 7

Implementación de la propuesta

Para implementar la propuesta se debe observar, en principio, el calendario de actividades a realizar en la empresa. Las actividades se empezarán en el año 2018. A continuación, se observa en la tabla 8 el calendario:

Tabla 8
Calendario de Actividades

N	Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Reunión con Gerencia	■																							
2	Trabajar en el clima Laboral	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Formalidad a la misión, visión y organigrama																								
3	Reunión inicial con todos los colaboradores																								
4	Reunión con los colaboradores involucrados																								
5	Círculos de calidad																					■			
6	Sesión 1																								
7	Refuerzo 1																								
8	Sesión 2																								
9	Refuerzo sesión 2																								
10	Sesión 3																								
11	Refuerzo 3																								
12	Sesión 4																								
13	Refuerzo																								

Nota: Las actividades han sido divididas en cuatro semanas por mes.

Las actividades se realizarán de la siguiente manera:

- a. La reunión con la Gerencia se realizará en la primera semana de enero.

- b. El clima laboral lo trabajaremos permanentemente promoviendo la filosofía empresarial propuesta desde la primera semana de enero del 2018.
- c. Se dará a conocer la misión, visión y organigrama de la empresa la segunda semana de enero.
- d. Se da a conocer los cambios que habrán dentro de la empresa en la reunión con todos los colaboradores en la segunda semana de enero.
- e. La reunión con los colaboradores involucrados: Gerente, Asistente, Asesor Técnico Comercial y Jefe de Proyectos; para informarles sobre el proceso de cambio que se realizará en la semana dos de enero.
- f. Conformarán los círculos de calidad todos los involucrados y se reunirán a partir de la segunda semana de enero hasta la cuarta semana de abril. Y a partir de la primera semana de mayo se realizará la primera semana de cada mes.
- g. La primera sesión se realizará la tercera semana de enero.
- h. El refuerzo de la primera sesión se realizará durante la tercera y cuarta semana.
- i. La segunda sesión se realizará la primera semana de febrero.
- j. El refuerzo de la segunda sesión sería en la primera y la segunda semana de febrero.
- k. La tercera sesión será la tercera sesión sería la tercera semana de febrero.
- l. El refuerzo de la tercera sesión, la tercera y cuarta semana de febrero.
- m. La cuarta sesión sería la primera semana de marzo.
- n. El refuerzo de la cuarta sesión sería en la primera y segunda de marzo.

A continuación, en la tabla 4 veremos el presupuesto de llevar a cabo el proyecto.

Tabla 4
Presupuesto de la implementación de la propuesta

Descripción	Cant	Total
Polo camisero	10	S/. 250.00
Cuadros misión, Visión, Filosofía	3	S/. 200.00
Reporte de Visita con hoja copiable	300	S/. 300.00
Sesión 1 + Refuerzo	1	S/. 600.00
Sesión 2 + Refuerzo	1	S/. 600.00
Sesión 3 + Refuerzo	1	S/. 600.00
Sesión 4	1	S/. 600.00
Refuerzo	1	S/. 600.00
Actividades varias	1	S/. 1,500.00
Total		S/. 5,250.00

Observamos que el presupuesto de la implementación de la propuesta es un total de S/. 5,250. El cual detalla: diez polos camiseros, dos por persona. Tres cuadros de: misión, visión y filosofía de la empresa. Hojas copiables para el reporte de visita que tendrá el técnico. La sesión uno, dos, tres, cuatro más el refuerzo hacen un total de tres mil nuevos soles. Se está colocando mil soles como actividades de integración, que se propone un paseo, pero puede variar.

A continuación, describiremos las actividades descritas en el calendario de actividades:

7.1 Actividad uno. Reunión con Gerencia

El objetivo será coordinar las fechas de reuniones durante los meses que se desarrollará la propuesta.

Los participantes serán: el Consultor y el Gerente General.

Medición: Asistencia del Gerente.

Temario:

- Se le mostrará al Gerente el calendario de actividades.
- Se acordarán las fechas dentro de las semanas planificadas para cada actividad.

Se agendarán las fechas de compra del presupuesto.

7.2 Actividad dos. Reunión Inicial con todos los colaboradores

Los objetivos serán: Concientizar al colaborador acerca de establecer un orden en la empresa. Dar a conocer que la empresa se empieza un proceso de mejora continuo. Conocer la visión, la misión, filosofía y organigrama de la empresa. Orientar al colaborador sus funciones y responsabilidades.

Estará dirigido a todo el personal de la empresa.

Medición: Asistencia de todos los colaboradores.

Temario:

- Leer y analizar: la misión, visión y filosofía de la empresa.
- Importancia del cliente para la empresa Lumen Ingeniería SAC.
- Dinámica: Ordenar el desorden (Canción: 1,2,3: Grupo el Símbolo)

Los colaboradores tendrán un hilo pabilo el cual pasarán por todo encima o debajo de la cabeza del compañero. Mientras ocurre eso se pondrá música con el objetivo de relajarlos y que creen desorden. (Duración: 8 minutos)

Luego, se para la música y se les pedirá que desenreden todo y dejen el hilo como estaba. Se les pondrán una música desafiante: canción principal de la película Rocky (Duración: 8 Minutos).

Se reflexionará acerca de la dinámica: llegando a la conclusión que toda acción tiene consecuencia que posteriormente es complicado ordenar si lo realizamos de manera desordenada. Realizo preguntas de reflexión: ¿Qué hubiera pasada si hubiéramos pasado el hilo de manera ordenada? ¿Si todos supieran qué hacer al momento de desatar?

- Importancia del cliente para la empresa.
- Dar a conocer la visión, misión, filosofía y organigrama de la empresa.
- Funciones de cada colaborador involucrados en la atención al cliente.
- El Gerente: les entrega por escrito el proceso de atención al cliente pidiéndoles el compromiso y el cumplimiento del mismo.
- Se finaliza la reunión con la firma de cada integrante que tiene conocimiento de las funciones.
- Se comparte un break.

7.3 Actividad tres. Reunión con los colaboradores involucrados

Los Objetivos serán: Concientizar la importancia del cliente para la empresa. Explicar cómo será el proceso de atención al cliente. Difundir sus funciones y responsabilidades.

Dirigido al personal que está en oficina y tiene contacto con el cliente.

Medición: Asistencia de los colaboradores: Asistente, Asesor Técnico Comercial, Supervisores de proyecto y Gerente.

Temario:

- Leer y analizar: la misión, visión y filosofía de la empresa.
- Importancia del cliente para la empresa Lumen Ingeniería SAC.
- Mejora continua: Kaizen y círculos de calidad.
- Explicación del proceso de atención al cliente.
- Definición de funciones y responsabilidades: medición por Indicadores.
- Elaboración de la programación de visitas técnicas.
- Preguntas, aportes y acuerdos.
- Firma de compromiso con lo acordado.
- Se comparte un break.

7.4 Actividad cuatro. Reunión de círculos de calidad

Los objetivos serán: Formar los círculos de calidad. Indicar la metodología de trabajo. Explicar la metodología mejora continua: Kaizen. Explicar los procesos de medición por indicadores. Propuesta de procesos.

Dirigido al personal que está en oficina y tiene contacto con el cliente.

Medición: Asistencia de los colaboradores: Asistente, Asesor Técnico Comercial, Supervisores de proyecto y Gerente.

Temario:

- Círculos de calidad.
- Mejora continua: Kaizen.
- Discusiones.

7.5 Actividad cinco. Sesión uno

Los objetivos serán: Recordar la metodología de trabajo. Explicar la metodología mejora continua: Kaizen. Explicar los procesos de medición por indicadores. Propuesta de procesos.

Dirigido al personal que está en oficina y tiene contacto con el cliente.

Medición: Asistencia de los colaboradores: Asistente, Asesor Técnico Comercial, Supervisores de proyecto y Gerente.

Temario:

- Mejora continua: Kaizen.
- Medición a los involucrados: Asesor Técnico Comercial, Supervisor de Proyecto y Técnico.
- Propuesta de procesos.
- Discusiones.

Luego se reforzarán los temas tratados en sesión uno.

7.6 Actividad seis. Sesión dos

El Objetivo: Orientar al colaborar en la atención al cliente para la brindar un servicio eficiente.

Dirigido al personal de atención al cliente.

- La razón de ser de nuestra empresa son nuestros clientes.
- Dinámica: Atención al cliente.
- Tips de Comunicación efectiva.
- Tips de Imagen empresarial.
- Dinámica: ¿Qué busca el cliente? Los colaboradores realizarán un mapa de empatía.
- Exposiciones.
- Conclusiones: El cliente busca...
- Qué hacemos para ser lo que las empresas buscan.
- Tips de ventas y atención al cliente.

Se refuerzan durante los temas tratados en sesión dos.

7.7 Actividad siete. Sesión tres

En esta sesión se formarán los Círculos de Calidad.

El objetivo será fomentar el perfeccionamiento continuo.

Dirigido al personal de atención al cliente.

- Avances
- Revisión de indicadores.
- Logrando metas.
- Clientes difíciles.
- Tips de ventas.

Se reforzarán durante los temas tratados en sesión tres.

7.8 Actividad ocho. Sesión cuatro

Objetivos: Brindar capacitación en atención al cliente en la importancia del cliente en una organización moderna.

Temario:

- ¿Qué buscan las empresas?
- Perfil de nuestros clientes.
- Cartera de clientes.
- Armandó nuestra cartera.
- Discusiones grupales.

Se reforzarán los temas tratados en todas las sesiones.

Capítulo 8

Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- Los colaboradores rinden mejor si están motivados continuamente en el aspecto personal y económico.
- Tener un proceso de atención al cliente establecido hace que el cliente esté satisfecho.
- Con la mejora continua se van renovando y agilizando los procesos de atención al cliente.
- Medir por indicadores de crecimiento sirve para incrementar en número de clientes actuales y recurrentes, número de atenciones, etc.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda dar bonificaciones por cumplimiento de indicadores.
- Toda área debe tener sus funciones definidas y difundidas en toda la organización.
- Para agilizar procesos a nivel operativo se recomienda la técnica de mejora continua: Kaizen.
- Se recomienda utilizar los indicadores de crecimiento para medir la eficacia de cada colaborador.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. (5° Edición) Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2013). *Rol del jefe*. (2° Edición) Buenos Aires: Granica.

Botia, O. y Rivera, D. (2008). *Propuesta de mejoramiento para el servicio al cliente del grupo Unipharm Bogotá*. (Tesis de licenciatura, Universidad de la Salle). Recuperada de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08%20B657p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carnegie, D. (2011). *Cómo tener relaciones personales gratificantes*. Barcelona: Ediciones Obelisco.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10° edición). México D.F.: Cengage Learning Editores.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. (2008). Recuperado el 2 de setiembre, 2017 de <http://biblioteca.utma.edu.pe/sites/default/files/Conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20-%20Fred%20R.%20David%20-%202011ed.pdf>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va.edición) Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (17 edición) Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Grande, E. (2005). *Marketing de los servicios*. (4° edición) Madrid: Esic Editorial.

Guerrero, M. (2008). *El concepto del transvalor: una técnica para medir el valor para el consumidor* (Tesis Licenciatura de Administración). Recuperada de repositorio de PUCP <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/74334>

Guerrero, S. y Trujillo, F. (2014). *Propuesta de mejora de la gestión de quejas y reclamos en la empresa Cineplanet-Chiclayo* (Tesis para optar el título de administrador de empresas). Recuperada de repositorio de tesis http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/71/1/TL_GuerreroRosilloShirley_Trujillo_PereaFatima.pdf

Hernández, Fernandez y Baptista (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. Edición). México, D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. (12 edición) México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14 edición) México: Pearson Educación.

Maxwell, J. (2010). *El poder de las relaciones. Qué hacen las personas eficaces para relacionarse*. Nashville: Grupo Nelson.

Mendez G., Morgado J. & Muñoz M. (2014). *Service recovery, recuperación, satisfacción y fidelización de clientes: Estudio empírico de una aerolínea* (Tesis para optar título de ingeniero comercial mención en administración). Recuperada de Repositorio académico de la universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116573>

Villaverde, J. (2012). *Propuesta de implementación de los catorce principios del Dr. Deming en una empresa de envases y envolturas plásticas* (Tesis de maestría) Recuperada repositorio pucp http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4478/VILLAV_ERDE_JESUS_PRINCIPIOS_DEMING.pdf?sequence=1

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Piramide.

Quiñones C. (2017). *Desnudando la mente del consumidor* (4° Edición). Lima: Quad/Graphics Perú S.A.

Torres C. (2016). Aspectos comerciales. El registro de la Micro y pequeña empresa: Importancia de las MYPES [diapositiva]. Lima: Campus virtual Romero.

Tschohl, J. (2008). *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia servicio al cliente. Técnicas, estrategias y verdadera cultura para generar beneficios*. Recuperado el 1 de agosto del 2017 de <http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>

Vela M. (2017). *Marketing y reputación de la atracción a la confianza*. Lima: Paidós empresa.

Ánonimo: Dinámica Ordenar el desorden Capturado: <http://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/trabajo-en-equipo/dinamica-ordenar-el-desorden/> Capturado 1 de octubre del 2017

Anexos

Manual de Organización y Funciones Lumen Ingeniería S.A.C.

1. Generalidades:

1.1 Finalidad:

Definir las funciones de los puestos y líneas de responsabilidad de los involucrados en la atención al cliente en las siguientes etapas de solicitud de servicio del cliente y programación de la visita técnica, visita técnica, entrega del reporte de visita técnica, y cotización.

1.2 Alcance:

Se definirá la función de los involucrados en la atención al cliente dentro de las etapas descritas. No se profundizará en la parte técnica.

1.3 Aprobación:

El presente manual de organización y funciones contará con la aprobación de la Gerencia General y se pondrá en práctica de manera obligatoria para todos los involucrados.

1.4 Actualización:

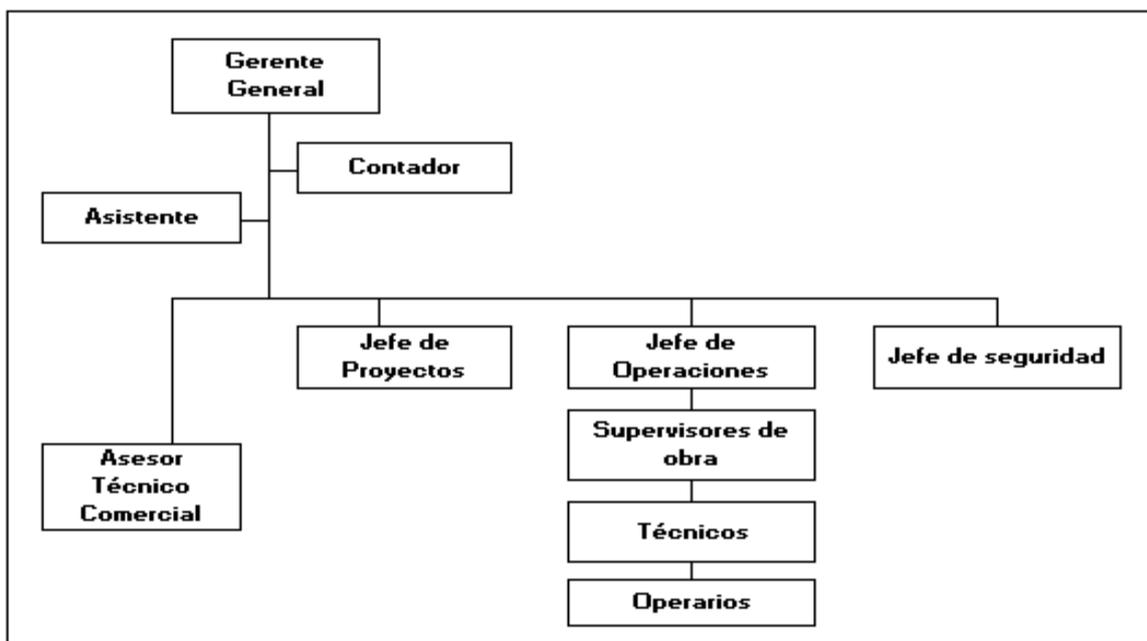
Para cualquier actualización del presente manual de organización y funciones, se deberá contar con la aprobación de la Gerencia General.

1.5 Colaboradores involucrados:

- a. Asistente.
- b. Asesor Técnico Comercial.
- c. Jefe de Proyectos.
- d. Técnico.

2. Organigrama:

Organigrama de la empresa Lumen Ingeniería S.A.C.



3. Funciones:

3.1 Contador: Es un asesor externo de la empresa. Realiza las labores propias de la contabilidad de la empresa.

3.2 Asistente: Cumplirá sus funciones de asistencia a la Gerencia General, pero si un cliente se comunica para atención por vía telefónica a la central debe derivar la llamada al Asesor Técnico Comercial.

3.3 Asesor Técnico Comercial:

Se lo medirá por los siguientes indicadores: número de llamadas entrantes a la empresa, número de nuevos clientes, número de clientes recurrentes, número de servicios ejecutados, número de visitas técnicas programadas y ejecutadas y número de cotizaciones enviadas al cliente.

El Asesor Técnico Comercial tener experiencia mínima de tres años en el sector de ingeniería eléctrica de preferencia en el rubro comercial. Debe tener estudios concluidos. Que trabaje bajo presión y en base a resultados: se la medirá por el número visitas técnicas y clientes. Personalidad: liderazgo, facilidad de palabra, excelente dicción, capaz de relacionarse a todo nivel.

Sus funciones serán:

- Trabajar en la mejora continua de la empresa.
- Recepcionar e identificar todas las llamadas telefónicas entrantes para atención de servicio.
- Captar nuevos clientes.
- Ofrecer nuevas alternativas o servicios a los clientes antiguos como: mantenimiento, de tableros eléctricos, reparaciones, etc.
- Programar las visitas técnicas.
- Informar a los Supervisores de Proyecto y al Técnico sobre la visita programada para que la añada a su cartera de visitas: Nombre de empresa, nombre de contacto, teléfono, correo, fecha, hora de visita y técnico que asistirá.
- Confirmar con el cliente la visita técnica.
- Promocionar a la empresa, estar atento a las novedades en la página web y fan page.
- Evaluar la satisfacción al cliente.
- Exponer sus avances mensuales a la Gerencia.

3.4 Jefe de Proyectos:

Será el encargado de los proyectos que se realizan en la empresa teniendo dentro de sus responsabilidades:

- Trabajar en la mejora continua de la empresa.
- Realizar el costeo de los materiales para proyectos asignados.
- Enviar las cotizaciones al cliente en el menor tiempo posible.
- Brindar asesoría al cliente.
- Supervisar las obras y velar porque se culminen rápidamente.
- Proyectar el tiempo de duración de cada proyecto.
- Buscar nuevos clientes.
- Fidelizar a los clientes antiguos y brindarles nuevos servicios.

3.5 El Jefe de Operaciones:

Estaría a cargo de la parte operativa del proyecto y estaría a cargo de los Supervisores de Obra.

3.6 Los Supervisores de Obra:

Estarían a cargo de organizar y orientar a todo el equipo de técnicos para el logro de los avances de la obra.

3.7 Técnico:

Será el encargado de:

- Realizar las visitas técnicas programadas con responsabilidad y puntualidad.
- Asesorar al cliente en el servicio solicitado y brindarle la mejor solución.
- Llenar el Reporte de visitas técnicas.
- Hacer firmar el reporte de visitas técnicas al cliente y que quede conforme con la atención.
- Trabajar en la mejora continua en la atención al cliente.

En la puesta en marcha de un proyecto u obra, los técnicos estarán a cargo de la puesta en marcha del proyecto y la ejecución de lo dispuesto por el Supervisor de Obra. Tiene a cargo a los Operarios.

3.8 Operarios: son aquellos que estarán a cargo de apoyar la labor técnica.

3.9 Jefe de seguridad: será el encargado de velar por la seguridad de todo el personal en obra y que el personal en obra tenga sus seguro contra todo riesgo.