

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



## FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

### CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

#### INFORME TÉCNICO

##### TEMA:

“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM” PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA”

**AUTORA:** ALEXANDRA SOLEDAD ARAGÓN SIZA

**DIRECTOR:** ING. EDWIN ROSERO MSC.

**IBARRA – ECUADOR**

**2015**



**“DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM” PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA”**

**Autora – Alexandra Aragón**  
**crazysol\_88@hotmail.com**

**Universidad Técnica del Norte Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas**  
**Avenida 17 de Julio 5-21 Barrio el Olivo**

## **I. Resumen**

En el presente proyecto de investigación se pretende mostrar la importancia y el impacto que tienen los procesos en una organización, el levantamiento, la estandarización y control de éstos a lo largo de toda la cadena de valor, considerando que todos los clientes en la actualidad y en un futuro cambian significativamente, esto debido a los avances tecnológicos en temas de comunicación y globalización de los mercados, siendo estos cada vez más exigentes al momento de adquirir sus bienes y servicios, razón por la cual las empresas deben mejorar continuamente sus procesos para garantizar la satisfacción de sus clientes entregando productos de calidad.

En el primer capítulo comprende las generalidades de la empresa IMBAUTO S.A., sus antecedentes, misión, visión, políticas, organigrama. Otra parte esencial del capítulo está el análisis de mercado del sector automotriz en

especial de la zona norte de nuestro país, con el fin de poder identificar principales competidores y considerar la investigación para poder replicar en un futuro.

El segundo capítulo se detalla básicamente los aspectos conceptuales de las Gestión por Procesos a manera de una investigación bibliográfica de los temas en los cuales se basa el estudio, esto es con el objetivo de tener un marco teórico para el desarrollo de la investigación y conocer alguna normativa en temas referentes a calidad, mejora continua, productividad, competitividad y procesos para su aplicación en un sistema organizacional.

El tercer capítulo se encuentra detallado del cómo y de qué se trata la Gestión de Clientes y el CRM, temas relacionados a qué es un cliente, de qué se trata GM Difference, la Administración de Relación con el cliente, qué es el Sugar CRM y al final de qué está constituido el área de posventa; esto con el objetivo de ir

manejando temáticas que en el momento de la elaboración del manual nos permitan identificar claramente el cómo y en dónde estamos para levantar los procesos.

El cuarto capítulo está basado en el diagnóstico a la empresa IMBAUTO S.A., en donde se realizó el trabajo de investigación, además constituye el análisis de la situación de esta empresa a nivel interno y al final se obtiene una matriz FODA y se da un análisis causa raíz del incumplimiento de los procesos.

El quinto capítulo constituye la Administración de la Relación con el Cliente, donde interviene el Sugar CRM, y explica cómo se debe implementar una categoría CRM, el esquema, el ciclo de vida del cliente y al final el logro de fidelización de los clientes para generar clientes toda la vida que es lema que maneja la marca.

En el sexto capítulo se encuentra desarrollado el diseño del manual de procesos del sistema de administración con el cliente, que parte con un análisis actual de los procesos posteriormente se realiza el levantamiento y generación del procedimiento con sus diagramas de flujo, indicadores, responsable y la caracterización respectiva que termina con la interacción de los procesos.

En el séptimo capítulo se ejecuta una auditoría o calibración de estándares de procesos levantados del sistema de

administración con el cliente con sus respectivas categorías que involucra la metodología GM Difference en la administración de posventa para medir el grado de cumplimiento y generación de planes de acción.

Al finalizar en el octavo capítulo tenemos los cuadros comparativos de los indicadores, el cual nos permite tener una conclusión clara si estamos realizando una gestión adecuada para el cumplimiento de metas que generen ganancia para la empresa.

## **II. Introducción**

El presente Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM", a desarrollarse en el área de Posventa de la empresa IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra, tiene como objetivo proporcionar un documento didáctico y entendible basado en el sistema antes mencionado, que ayudará a la empresa a mejorar la estrategia de negocio y calidad del servicio al cliente.

Esto se llevará a cabo a través de un análisis de los estándares establecidos por la marca, así como también se examinará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área de Posventa de la empresa. Se estructurará un marco teórico como base y sustento del proyecto, posteriormente se realizará la parte práctica donde se diseñará el manual con la información actualizada

hasta llegar a la obtención del documento final con resultados comparativos de índices de satisfacción del cliente y de relación costo-beneficio.

El Diseño del Manual de Procesos “SUGAR CRM” será de gran importancia para la empresa IMBAUTO S.A., porque al contar con un documento didáctico y entendible que muestre los procesos que debe seguir el área de posventa en cuanto a la relación con el cliente va impulsar su crecimiento y desarrollo comercial en ventas de servicio Posventa, así como también se abrirán muchos espacios y oportunidades entre la empresa y el conocimiento del cliente que nos ayudará a detectar y satisfacer sus necesidades logrando así su fidelidad con la Marca y la Compañía, ya que al brindarle un mejor servicio al cliente, vamos a generar una mayor retención de vehículos en talleres, mejor rotación de vehículos en bahías, optimización de los recursos, incremento de la productividad, se formará una nueva cultura de apoyo y pro actividad con el cliente externo e interno y por ende se mejorará los indicadores de atención al cliente CSI (Customer Satisfacción Índice).

### III. Diseño de Contenido

#### DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.

#### Descripción Área de Posventa.

El área de posventa de IMBAUTO S.A., está constituida por dos partes principales, por una parte el área de Servicio Taller Mecánica y Colisiones, y por otra parte el área de Repuestos y Accesorios, como podemos observar en la Figura 1. Entre las áreas mencionadas tenemos una relación mutuamente beneficiosa ya que constituyen un complemento como cliente y proveedor interno respectivamente.

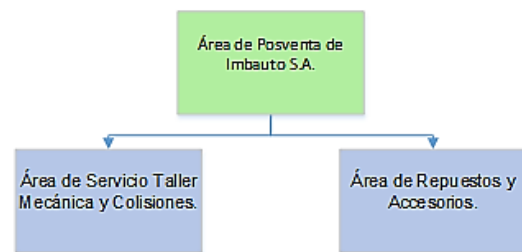


Figura 1: Organigrama Área Posventa IMBAUTO S.A.  
Fuente: (Posventa, Imbauto S.A., 2014)  
Elaborado por: La Autora

#### Identificación y priorización de problemas

Tenemos a continuación los siguientes problemas identificados:

##### Área de Servicio:

1. Inestabilidad en el Índice de Satisfacción.
2. Falta de Cultura de Servicio.
3. Incumplimiento de Indicadores.
4. Bajo Niveles de Retención.
5. Rotación de personal.

##### Área de Repuestos:

1. Falta de Cultura de Servicio al Cliente.
2. Falta de conocimiento de estándares.

3. Incumplimiento de Metas.
4. Terminación del Proyecto EPP.
5. Baja calificación en estándares de cumplimiento. (La Autora, 2014)

### Matriz de Priorización

Las prioridades consideradas de acuerdo a los problemas mencionados anteriormente son:

#### Área de Servicio:

1. Afianzar la cultura de servicio.
2. Satisfacción con el Cliente.
3. Cumplir con los indicadores claves del negocio.
4. Mantener la Retención.
5. Mejorar la Rentabilidad del Área de Servicio.

#### Área de Repuestos:

1. Afianzar la cultura de servicio.
2. Satisfacción con el Cliente.
3. Cumplir con los indicadores claves del negocio.
4. Volumen de Ventas, Rotación, Obsoletos, Nivel de Servido.
5. Mantener la rentabilidad. (La Autora, 2014)

### EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM"

#### Secciones para Implementar la Categoría.

Las secciones para implementar la categoría de Fidelización de Clientes podemos observarlas en la Figura 2.



Figura 2: Secciones para implementar una Categoría  
Fuente: (Difference IMBAUTO S.A., 2013)  
Elaborado por: La Autora

#### 1. Proceso de Programación de Citas:

Generación de la cita en el sistema mediante el Contact Center.

#### 2. Proceso de Planificación:

Establecimiento de parámetros de preparación antes que el cliente llegue.

**3. Proceso de Recepción:** Recibimiento del cliente por el técnico en la bahía del taller mediante el proceso consultivo de servicio.

**4. Proceso de Taller:** Realización del Mantenimiento correctivo o preventivo.

**5. Proceso de Entrega:** Pago y entrega del vehículo bajo condiciones solicitadas por el cliente. (La Autora, 2014)

### DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM", EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA

#### Levantamiento de procesos.

IMBAUTO S.A., en el área de posventa de la ciudad de Ibarra, está constituida en dos sub áreas que son: el área de

Repuestos y Servicio Taller, de las cuales vamos a determinar cada una de las actividades en sus procesos. (La Autora, 2014)

### **Identificación de los procesos y subprocesos en cada uno de los departamentos en el área de Posventa.**

Todos los procesos que constituyen la empresa IMBAUTO S.A., los podemos observar en el Mapa de Procesos (Figura 3), los cuales los detallamos a continuación:

#### **1. PROCESOS GERENCIALES**

##### **1.1 Procesos de Planificación y Control**

**1.1.1** Proceso de Planificación del Negocio

**1.1.2** Proceso de Control y Seguimiento

**1.2** Procesos del Sistema Integrado de Gestión

**1.2.1** Proceso de Calidad y Productividad

**1.2.2** Procesos de Seguridad y Salud en el Trabajo

#### **2. PROCESOS PRODUCTIVOS (POSVENTA)**

##### **REPUESTOS**

**2.1** Proceso de Compra de Repuestos

**2.2** Proceso de Recepción y Almacenamiento de Repuestos

**2.3** Proceso Consultivo de Venta de Repuestos

**2.4** Proceso de Facturación y Cobro

**2.5** Proceso de Entrega de Repuestos

##### **SERVICIO**

**2.6** Proceso de Agendamiento de Citas

**2.7** Proceso de Recepción y Diagnóstico de Citas

**2.8** Proceso de Reparación

**2.9** Proceso de Facturación y Cobro

**2.10** Proceso de Entrega del Vehículo

#### **3. PROCESOS APOYO**

**3.1** Procesos de Gestión de Talento Humano

**3.2** Procesos de Gestión Financiera

**3.3** Procesos de Servicios Administrativos



**3.4** Procesos de Gestión Tecnológica

**3.5** Procesos de Mercadeo. (La Autora, 2014)

El diseño del manual de procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente "SUGAR CRM" tanto del área de Servicio como del área de Repuestos de IMBAUTO S.A., en la ciudad de Ibarra consta de: Mapa de Procesos, Diseño y Descripción de los Procesos, Diagramas de flujo, Procedimientos, Caracterización, Interacción etc., a continuación podemos observar un ejemplo modelo de cada uno de los puntos mencionados que abarca todo el capítulo VI del trabajo de grado.

### Cadena de Valor de la Empresa IMBAUTO S.A. (Mapa de Procesos Posventa)

En la Figura 3 podemos observar el mapa de procesos que constituye el área de Posventa, que está conformado por Repuestos y Servicio.

 	<b>Mapa de Procesos Posventa IMBAUTO S.A.</b>		Fecha: 22-04-2014
	Código de Documento: MA-PROPOSTV-01		Versión: 08
	Elaborado por: La Autora	Actualizado por: La Autora	Aprobado por: GG

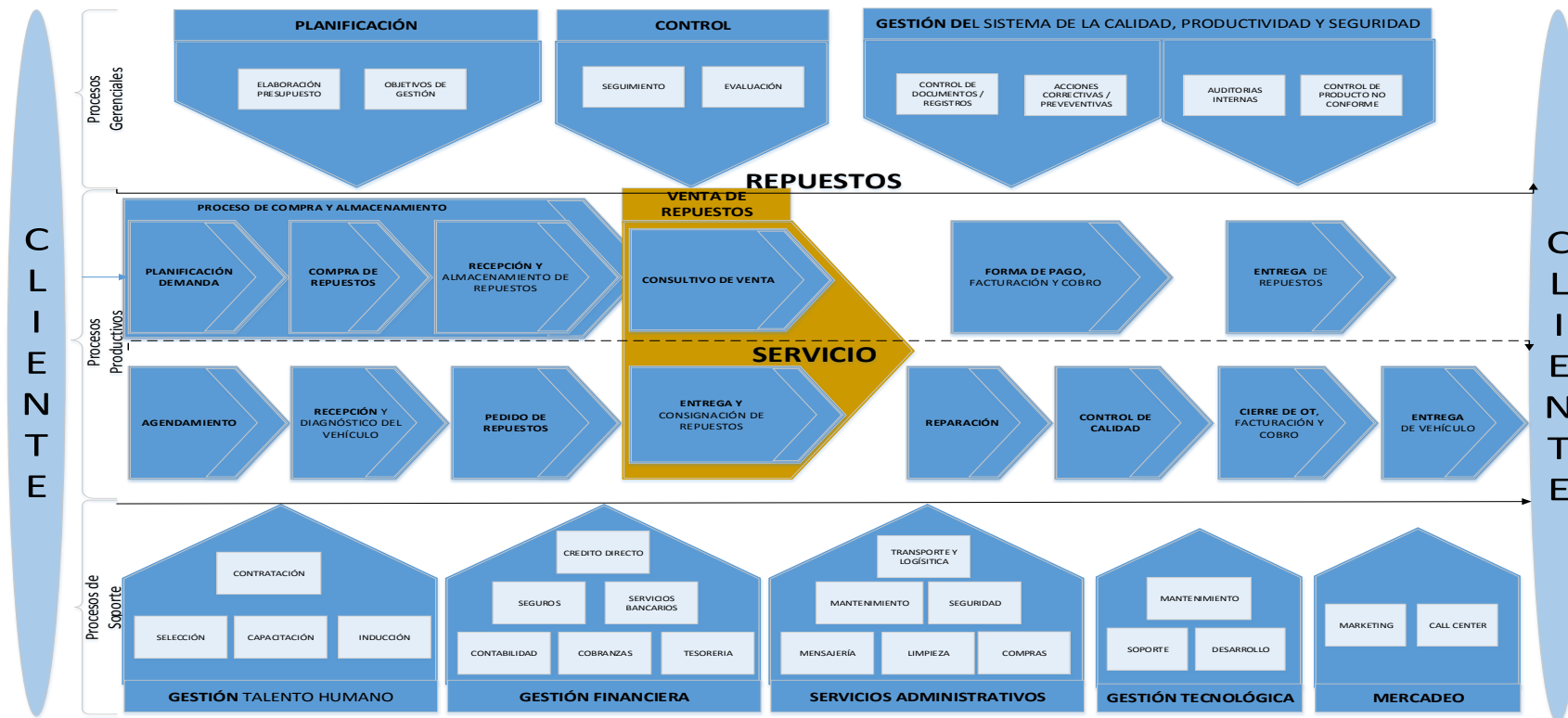



Figura 3: Mapa de Procesos POSVENTA IMBAUTO S.A  
 Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)  
 Elaboración: La Autora

## Diseño de los Procesos Venta de Repuestos.

### Descripción del Proceso.

	<b>Procesos Venta de Repuestos</b>		<b>Fecha:</b> <u>22-04-2014</u>
	Código de Documento: PRO-VERE-01		<b>Versión:</b> <u>08</u>
	<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Actualizado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b> GG

El proceso de Venta de Repuestos tiene dos clientes principales que son Venta por Mostrador y Venta por Taller.

En las ventas por Mostrador el cliente se acerca directamente a realizar la compra y mediante el asesoramiento del Vendedor de Mostrador se da la compra si el repuesto existiese, caso contrario se realiza el pedido si el cliente lo requiere.

En los pedidos o Ventas por Mostrador existe para las dos grandes áreas de Servicio de Taller que son Mecánica y Colisiones, donde los pedidos se los realiza de forma directa en caso que no existiera al Asesor de Repuestos Taller, esta persona se encarga de realizar el pedido y dar seguimiento puesto que es


complicado el manejo ya que los clientes del taller como nosotros conocemos y desean que el vehículo se encuentre listo lo más pronto posible.

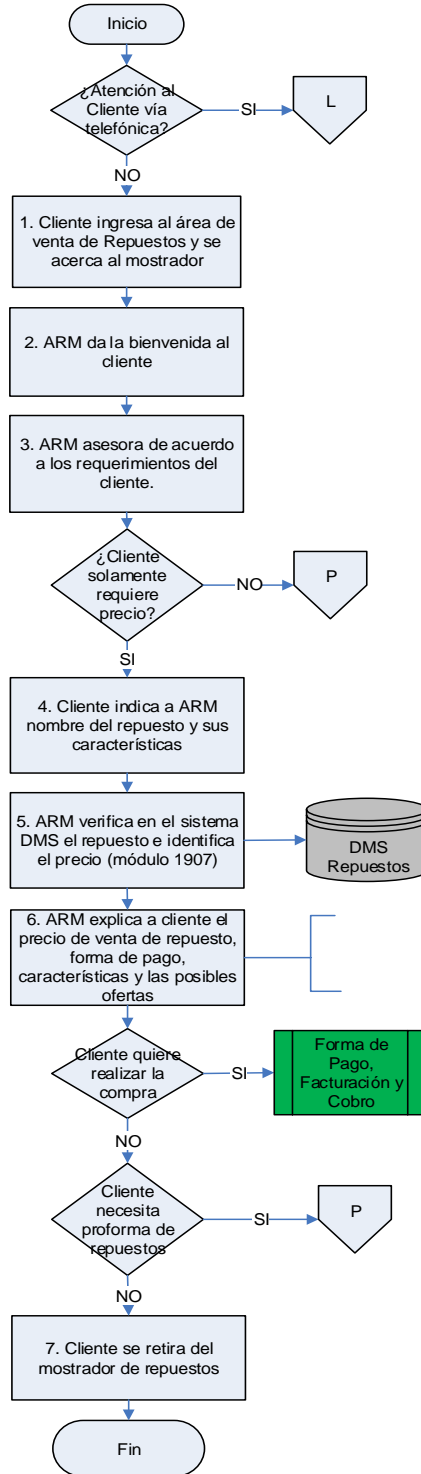
En caso de que los repuestos existan en stock para los pedidos de taller se entrega, para posteriormente realizar la consignación donde se agregan los ítems entregados a la orden de trabajo para que se realice el cobro al momento que los técnicos terminen de realizar su trabajo.

En cuanto a los dos tipos de venta siempre es necesario realizar la actualización de los datos del cliente para realizar el seguimiento respectivo. (La Autora, 2014)



**Diagramas de Flujo Proceso de Venta de Repuestos.  
Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador).**

	<b>Proceso Consultivo de Venta de Repuestos (Mostrador)</b>		<b>Fecha:</b> 22-04-2014
	<b>Código de Documento:</b> PRO-CONVEREM-01		<b>Versión:</b> 08
	<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Actualizado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b> GG





**Figura 4: Diagrama de Flujo Proceso Consultivo de Venta de Repuestos**

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

## Procedimiento.

 	<b>Procedimiento Venta de Repuestos</b>		<b>Fecha:</b> 22-04-2014
	<b>Código de Documento:</b> PR-VTRP-01		<b>Versión:</b> 05
	<b>Requisito de la Norma:</b> 7.2.1., 7.2.2., 7.2.3.		<b>Página:</b> 2
	<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Actualizado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b> GG, JOR

### Propósito.

Realizar la venta de repuestos en base a los estándares para el cumplimiento de los objetivos tanto de Mostrador como de talleres.

### Alcance.

Desde la comercialización de repuestos por mostrador en IMBAUTO y la comercialización de repuestos taller hasta su consignación en el sistema DMS.

### Definiciones.

**Consignación:** Se denomina a la actividad en donde se asigna los repuestos en la OT creada en la orden de trabajo.

### Abreviaturas.

**Repuesto:** Un recambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería.

**Precio:** Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera.

**Stock:** Stock es una voz inglesa que se usa en español con el sentido de existencias. En el lenguaje comercial y financiero su empleo como anglicismo es frecuente.

### Responsable (Líder del proceso).

GCPV, JOR.

**Tabla 1: Abreviaturas Procedimiento Venta de Repuestos**

SIGLAS	SIGNIFICADO
JOR.	Jefe Operativo de Repuestos.
AJOR.	Asistente de Jefe Operativo de Repuestos.
CL.	Cliente.
ARM.	Asesor de repuestos Mostrador.
ARSuc.	Asesor de Repuestos Sucursal.
JBR.	Jefe de Bodega de Repuestos.
BRS.	Bodeguero de Repuestos Sénior.
BRJ.	Bodeguero de Repuestos Junior.
ART.	Asesor de Repuestos Taller.
CAJ.	Cajera.
ARSch.	Asesores Repuestos Tienda Solo Chevrolet.
AR	Asistente de Repuestos.
GME.	General Motors Ecuador.

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

### Políticas.

Política Comercial de Posventa GME.

Política SIG IMBAUTO S.A.

Boletines de Servicio GME.

Políticas del Reglamento Interno de Trabajo.

Estándares GM Difference.

### Indicadores.

En el proceso de Venta de Repuestos es importante considerar los indicadores de: Cumplimiento de Presupuesto, Margen

Operativo e Index P&A. El Detalle de los Indicadores se los puede identificar a continuación:

**Tabla 2: Indicadores Procedimiento Venta de Repuestos**

NOMBRE:		Cumplimiento de Presupuesto.			
DESCRIPCIÓN:		Es el porcentaje con el cual las ventas de repuestos planeadas son realizadas y cumplen con los objetivos propuestos.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	
$= \frac{\text{Ventas Reales (\$)}}{\text{Presupuesto de ventas (\$)}} \times 100$	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	100 %	GCPV, GCP, CGMD, JCP	
NOMBRE:		Cumplimiento de Margen Operativo.			
DESCRIPCIÓN:		Representa el porcentaje de las ventas de repuestos que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.			
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	
$= \frac{\text{Beneficios antes de impuestos y tributos}}{\text{Ventas de Repuestos}}$	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	13.9 %	GCPV, GCP, CGMD, JCP	
NOMBRE:		Index P&A			
DESCRIPCIÓN:					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE DE INDICADOR	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	
<i>Automático Sistema DMS</i>	GCPV, JOR	Mensual o Semanal	295 \$	GCPV, GCP, CGMD, JCP	

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

### Referencias.

Instrucción Entrega de Repuestos (PR-ENRP-01)

Catálogo de Partes

Política Comercial de Posventa

### Registros.

**Tabla 3: Registros Procedimiento Venta de Repuestos**

CÓDIGO	NOMBRE DEL REGISTRO	RESPONSABLE DE CREACIÓN	UBICACIÓN FÍSICA	TIPO DE ARCHIVO	TIEMPO DE RETENCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL
FO-PRFO-01	Proforma	AR	Servidor del Sistema DMS	Electrónico	6 meses	Eliminación
FO-FACT-01	Factura	BR	Archivo Bodega, Archivo Bodega Sucursal	Físico	5 años	Eliminación
FO-NTCR-01	Nota de Crédito	ASJOR	Archivo AGR	Físico	5 años	Eliminación
FO-ODCO-01	Orden de compra	CAJ	Archivo General	Físico	5 años	Eliminación

Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)


Elaborado por: La Autora

### Lista de Distribución.

JOR, ASJOR, AR, ART, ARSuc, CAJ, JBR, BRS, ARM, ARSch. (La Autora, 2014)

## Caracterización de los Procesos del Área de Repuestos

Tabla 4: Caracterización Proceso Venta de Repuestos

CHEVROLET		IMBAUTO			
IMBAUTO S.A.		CONCESIONARIO IMBAUTO S.A. IBARRA-ECUADOR			
HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					
<b>PROCESO:</b> Venta de Repuestos.		<b>Código:</b> VERE-01			
<b>Responsable:</b> Gerente de Repuestos		<b>Revisó:</b> Byron Pinargote		<b>Página:</b> 1	
<b>Elaboró:</b> La Autora		<b>Aprobó:</b> Wimper Almeida		<b>Fecha:</b> 31-jul-2014	
<b>OBJETIVO:</b>			<b>ALCANCE:</b>		
Definir el procedimiento para la venta de repuestos en IMBAUTO S.A.			Desde que el cliente interno o externo solicita el repuesto hasta su entrega.		
<b>¿CON QUÉ (RECURSOS)?</b>			<b>¿CON QUIÉN (TALENTO HUMANO)?</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Repuestos</li> <li>- Fax</li> <li>- Lector de Microfichas</li> <li>- Teléfono</li> <li>- Computadora</li> <li>- Sistema DMS</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cliente</li> <li>- Cajera</li> <li>- Asesor Repuestos</li> <li>- Bodeguero de repuestos</li> <li>- Asesor de repuestos tienda solo Chevrolet</li> <li>- Jefe Operativo de repuestos</li> <li>- Asesor Repuestos Sucursales</li> </ul>		
PROVEEDOR	ENTRADA	SUBPROCESO		SALIDAS	CLIENTE
Cliente	Requerimientos del Cliente	<b>VENTA DE REPUESTOS ( 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3 )</b>		Repuesto Vendido	Satisfacción
GME	Catálogos			Factura (Documento Despacho)	Cliente/Archivo
Cliente	Datos del Cliente			Proforma	Cliente
Venta de repuestos	Orden de Compra (Organizaciones)			Nota de Crédito (Devolución)	Archivo
Planificación	Políticas de Descuento			-	-
GME	Acuerdo de Descuentos con Concesionarios			-	-
Planificación	Lista de Precios			-	-
Sistema DMS	Nivel de Inventarios			-	-
CÓMO DOCUMENTAR			INDICADORES		
Procedimiento de Venta de Repuestos Catálogos Registro en el Sistema DMS Factura                      Lista de Precios Nota de Crédito          Proforma			→ <b>Eficacia:</b> Presupuesto Real vs. Presupuesto Planificado. → <b>Margen Bruto:</b>		
INDICADORES					
<b>Eficacia:</b> →	Nivel de Cumplimiento del Presupuesto / Se tabula en la Matriz.		Meta	Actual	
			100%		
<b>Margen Bruto:</b> →			20%		
<b>NOTA:</b> Cualquier variación del indicador que afecte sobre el 15% de la meta durante 2 meses consecutivos será causa para levantar una acción correctiva, preventiva o de mejora.					

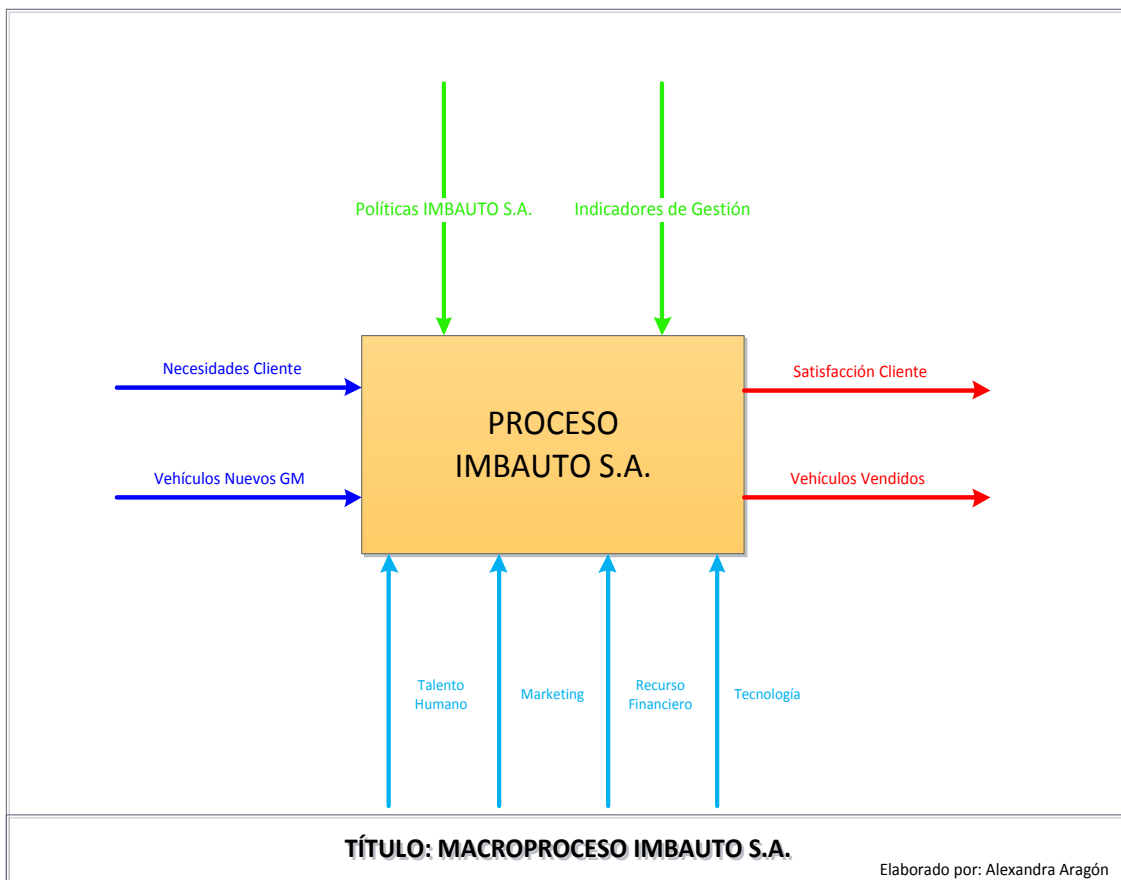
Fuente: (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

Elaborado por: La Autora

**Interacción.**

**Interacción Macroproceso Empresa IMBAUTO S.A.**

	<b>Interacción Macroproceso Empresa IMBAUTO S.A.</b>		<b>Fecha:</b> <u>22-04-2014</u>
	<b>Código de Documento:</b> INT-MAPRO-01		<b>Versión:</b> <u>08</u>
	<b>Elaborado por:</b> La Autora	<b>Actualizado por:</b> La Autora	<b>Aprobado por:</b> GG



**Figura 5: Interacción Macro Proceso Empresa IMBAUTO S.A.**

**Fuente:** (Imbauto S.A. Manual Procesos , 2014)

**Elaborado por:** La Autora

## IV. Resultados

### AUDITORÍAS Y CONTROL DE PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”, EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA.

A continuación podemos observar auditorías realizadas en las Áreas de Servicio Taller y de Repuestos. (La Autora, 2014)

#### Auditoría W3 Proceso Consultivo de Servicio.

**Definición:** Proporcionar al cliente una experiencia satisfactoria con el servicio prestado, comprendiendo sus requerimientos y garantizando su oportuno cumplimiento.

**Propósito:** Asegurar que los procedimientos y procesos de servicio son consultivos y están enfocados a ganar clientes para toda la vida.

Los resultados obtenidos en la Auditoría del Proceso Consultivo de Servicio de Taller son:

**Tabla 5: Auditoría Proceso Consultivo de Servicio**

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	47	ESTÁNDARES EVALUADOS	47
RESULTADOS EN VERDE	TOTAL	45	PORCENTAJE 96%
RESULTADOS EN AMARILLO	TOTAL	2	PORCENTAJE 4%
RESULTADOS EN ROJO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	0		

**Fuente:** (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)  
**Elaborado por:** La Autora

La auditoría W3 dio como resultado de un total de 47 estándares evaluados un 96% de cumplimiento, teniendo 2 estándares que no cumple en su totalidad; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

#### Auditoría W5 Administración de Taller.

**Definición:** Garantizar que los vehículos son atendidos (diagnosticados y reparados) correctamente desde la primera vez.

#### Propósitos:

Lograr un buen funcionamiento del taller, para tener un servicio correcto desde la primera vez.

Mejorar el tiempo de entrega (permanencia del vehículo), optimizar y usar de forma eficiente los equipos, herramientas e instalaciones del taller de servicio.

Apoyar la categoría W-3. Proceso consultivo de servicio. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoría del Proceso de Administración de Servicio de Taller son:

**Tabla 6: Auditoría Proceso de Administración del Taller**

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	52	ESTÁNDARES EVALUADOS	52
RESULTADOS EN VERDE	TOTAL	52	PORCENTAJE 100%
RESULTADOS EN AMARILLO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADOS EN ROJO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	0		

**Fuente:** (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)  
**Elaborado por:** La Autora

La auditoría W5 dio como resultado de un total de 52 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, con asignación de dueño

de los estándares en unos casos sin planes de acción; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta.

### Auditoría W9 Administración de Garantías.

**Definición:** El Concesionario cuenta con una Administración de Garantías eficiente para clientes de vehículos Chevrolet.

#### Propósitos:

Contar con procedimientos estandarizados de Administración de Garantías para mejorar todos los indicadores de gestión, auditorías, campañas que GM mide.

Empoderar y oficializar al Analista de Garantías del Concesionario como líder del proceso de Administrador de garantías de su Concesión.

Impulsar al Concesionario a revisar sus procedimientos internos de garantías.

Contribuir al desarrollo del trabajo en equipo con todo el personal involucrado en el proceso de Administración de Garantías. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoría del Proceso Administración de Servicio Garantías de Taller son:

**Tabla 7: Auditoría Proceso de Administración del Garantías**

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	12	ESTÁNDARES EVALUADOS	12
RESULTADOS EN VERDE	10	PORCENTAJE	83%
RESULTADOS EN AMARILLO	2	PORCENTAJE	17%
RESULTADOS EN ROJO	0	PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	0		

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)  
Elaborado por: La Autora

La auditoría W9 dio como resultado de un total de 12 estándares evaluados un 83% de cumplimiento, con dos estándares que se cumplen parcialmente, de los cuales se han generado planes de acción; entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

### Auditoría P5 Administración de Partes.

**Definición:** El concesionario cuenta con un proceso que garantiza la satisfacción de los requerimientos de repuestos y accesorios de sus clientes internos y extremos.

#### Propósito:

Lograr un excelente nivel de atención a las necesidades de repuestos.

Garantizar un control estricto de los inventarios de partes.

Conseguir una utilidad razonable en la operación de partes. (La Autora, 2014)

Los resultados obtenidos en la Auditoría del Proceso de Administración de Repuestos o partes son:

**Tabla 8: Auditoría Proceso de Administración de Partes**

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	61	ESTÁNDARES EVALUADOS	61
RESULTADOS EN VERDE	TOTAL 61	PORCENTAJE	100%
RESULTADOS EN AMARILLO	TOTAL 0	PORCENTAJE	0%
RESULTADOS EN ROJO	TOTAL 0	PORCENTAJE	0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	0		

Fuente: (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)  
Elaborado por: La Autora

La auditoría P5 dio como resultado de un total de 61 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, entonces el resultado

global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

### **Auditoría P7 Administración de Accesorios.**

Los resultados obtenidos en la Auditoria del Proceso de Administración de Accesorios son:

**Tabla 9: Auditoría Proceso de Administración de Accesorios**

NÚMERO TOTAL DE ESTÁNDARES	17	ESTÁNDARES EVALUADOS	17
RESULTADOS EN VERDE	TOTAL	17	PORCENTAJE 100%
RESULTADOS EN AMARILLO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADOS EN ROJO	TOTAL	0	PORCENTAJE 0%
RESULTADO GLOBAL DE LA CATEGORÍA	0		

**Fuente:** (Imbauto S.A. Auditorías, 2014)

**Elaborado por:** La Autora

La auditoría P7 dio como resultado de un total de 17 estándares evaluados un 100% de cumplimiento, entonces el resultado global de la categoría es verde, pues se supera la meta. (La Autora, 2014)

### **Análisis de Datos y Mejoras en Procesos: Acción correctiva, preventiva y de mejora.**

De la auditoría realizada se obtuvo algunas observaciones en los estándares de los cuales se generaron planes de acción.

## **CUADROS COMPARATIVOS- VALORACIÓN DEL DISEÑO PROCESOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE “SUGAR CRM”.**

### **Resumen de Resultados Finales- Indicadores - Cuadros Comparativos.**

#### **Área de Servicio Y Área de Repuestos**

Mejorar y solucionar los diferentes problemas en el desarrollo del diseño del Manual de Procesos Área de Servicio. De esta manera se presentan los resultados finales e indicadores.

A continuación en la tabla podemos observar los indicadores consolidados por proceso, de los cuales realizamos anteriormente el análisis de cumplimiento respectivos, de esta manera nos permite tomar acciones en los indicadores que no se cumple la meta, permitiendo generar una mejora continua con los involucrados de los procesos.



Tabla 10: Indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.

**POLITICA SIG (SGC 9001:2008 - SGSST)**

IMBAUTO S.A. Comercializa productos y servicios Chevrolet, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes a través de mejoramiento continuo, contando con personal altamente calificado dentro de un ambiente sano y seguro, comprometiendo recursos, amparados en la legislación vigente.

**OBJETIVOS SIG (SGC 9001:2008 - SGSST)**

LÍNEA DE NEGOCIO	PROCESO	INDICADOR		OBJETIVO 2014	NIVEL DE CUMPLIMIENTO META 2014	RESP.
SERVICIO	VENTA DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO	MECÁNICA	100%	100%	GERENTE DE SERVICIO
		PRESUPUESTO	COLISIONES	100%	100%	
		MARGEN OPERATIVO	MECÁNICA	12,90%	12,90%	
			COLISIONES	36,84%	36,84%	
	REPARACIÓN	PRODUCTIVIDAD	MECÁNICA	80%	95%	
			COLISIONES	80%	95%	
		OK A LA PRIMERA VEZ	GARANTIAS Q7	81%	90%	
			PAGOS Q7	90%	90%	
		RETENCIÓN		65,50%	90%	
	ENTREGA DE VEHÍCULOS	CSI GARANTÍAS	GM	75%	95%	
INTENO			76%	100%		
CSI PAGOS		GM	75%	95%		
		INTERNO	76%	100%		
REPUESTOS	COMPRA Y ALMACENAMIENTO	PEDIDOS MENSUAL		100%	100%	GERENTE COMERCIAL PORVENTA
		ROTACIÓN ANUAL		2,50%	3,70%	
		OBSOLECENCIA		2%	5%	
	VENTA DE REPUESTOS	CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS		100%	100%	
		MARGEN OPERATIVO		13,09%	13,09%	
		INDEX P & A		\$ 295	\$ 295	
	ENTREGA DE REPUESTOS	CSI INTERNO		75%	100%	

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

## Relación Costo – Beneficio

La relación de Costo-Beneficio del proyecto de Diseño del Manual de Procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM” se presenta de la siguiente manera:

Tenemos en la tabla siguiente el total de incentivos ganados en el área de posventa por cumplimiento de indicadores en el año 2014.

**Tabla 11: Incentivos ganados por cumplimiento de indicadores Posventa (Servicio y Repuestos) año 2014 IMBAUTO S.A.**

LÍNEA	POSVENTA
ENERO	\$ 7.173
FEBRERO	\$ 4.951
MARZO	\$ 5.010
ABRIL	\$ 5.939
MAYO	\$ 0
JUNIO	\$ 0
JULIO	\$ 6.502
AGOSTO	\$ 6.246
SEPTIEMBRE	\$ 4.540
OCTUBRE	\$ 3.985
NOVIEMBRE	\$ 5.727
DICIEMBRE	\$ 4.224
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 54.299</b>

Fuente: (Imbauto S.A. Finales, Resultados, 2014)

Elaborado por: La Autora

Es decir que durante el año 2014, el área de Posventa generó un total de incentivos ganados de \$54.299, a raíz de la implementación de la estrategia de negocio

y calidad de servicio al cliente se logró detectar y satisfacer sus necesidades logrando así su fidelidad con la marca y la compañía.

Para el desarrollo del proyecto CRM, se incurrieron en los siguientes costos generales: Aparte de los \$2.000 que se invirtieron para el uso personal del desarrollo del trabajo de grado, la empresa IMBAUTO S.A., aportó de sus fondos propios aproximadamente \$23.000 que incluye (Tiempo, materiales, infraestructura, otros...) Teniendo un total de \$25.000 en costos al final de proyecto CRM.

De tal manera que el costo de oportunidad de la inversión del proyecto CRM, constituye la colocación inicial del efectivo en este caso los \$25.000 que es el aporte propio para comenzar el proyecto CRM.

En base al análisis referente a los ingresos en función a los egresos, se puede determinar la relación Costo-Beneficio que se obtuvo a través de la implementación del proyecto CRM:

$$\begin{aligned}
 \text{BC} &= \frac{\$54.299}{\$25.000} \\
 \text{BC} &= \$2,17
 \end{aligned}$$

Si B/C es mayor que 1, tenemos un adecuado retorno.

Lo que quiere decir que por cada dólar que se invirtió, se ganó 2,17 dólares obteniendo

de esta manera un adecuado retorno y una inversión viable.

Con esto podemos determinar que la implementación del proyecto CRM, se logró captar e incrementar el # de clientes en el área de Posventa y así obtener resultados positivos con lo cual la empresa IMBAUTO S.A., gana. (La Autora, 2014)

## **V. Conclusiones**

En IMBAUTO S.A., se diseñó un manual de procesos de un Sistema de Administración de la Relación con el Cliente “SUGAR CRM” gracias a la apertura y decidida cooperación de su talento humano, tanto del área de Servicio como del área de Repuestos el cual consta de: Mapa de Procesos, Diagramas de flujo, Procedimientos, Caracterización, Interacción etc., lo cual observamos en todo el Capítulo VI. (Páginas 139 - 234).

Para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos en el manual de procesos se elaboró indicadores de gestión por cada proceso del área Posventa donde se identifica lo siguiente: Línea de negocio o departamento, proceso, indicador, meta por año y responsable, toda esta información se consolidó en una matriz conformando la propuesta del cuadro de mando integral como vemos en el capítulo VIII, punto 8.1. (Tabla 8.1. Página 283), para poder tomar acciones en los diferentes indicadores en caso de que no se cumpla la meta,

permitiendo generar una mejora continua con los procesos involucrados.

La relación del Costo – Beneficio del estudio realizado en la empresa IMBAUTO S.A., nos dio un resultado de 2.7, ya que la inversión total del proyecto final del CRM fue de \$25000 y el total de incentivos ganados por cumplimiento de indicadores Posventa es de \$54299. Con esto obtenemos la relación Beneficio costo ( $54299/25000=2.17$ ), lo que quiere decir que por cada dólar de gastos, se generó un 2,17 de incentivos ganados (rentabilidad). Lo que determina la ventaja de realización de este tipo de proyectos a través de incentivos de calidad y procesos. Obsérvese en el Capítulo VIII, punto 8.2. (Tabla 8.2. Página 284).

## **VI. Recomendaciones**

Considerar el presente trabajo de investigación como guía para plantear la organización por procesos y encaminar su implantación a todas las áreas, como base para el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ejecutar actualización frecuente de los procedimientos incluyendo los diagramas de actividades desarrolladas en este proyecto, definiendo responsables, alcance, objetivo, metodología e indicadores para su correcto seguimiento.

Capacitar al personal que tiene relación con la atención al cliente en temas de teoría de

gestión por procesos, calidad, cliente, proceso, etc.

Tener el seguimiento mensual a los indicadores de gestión de las áreas en estudio, identificando la metodología de revisión y los responsables del cumplimiento de los mismos.

Continuar con esta investigación en futuras tesis, con la estandarización y control de los procesos del área de venta de la empresa IMBAUTO S.A., y de esta manera tener los fundamentos teóricos y prácticos para ayudar a mejorar a otras empresas comerciales de la provincia y del país.

## VII. Referencias Bibliográficas

- A, F. M. (1996). *El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total*. Madrid: Esic Editorial.
- Aragón Alexandra. (2014). "DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE "SUGAR CRM" PARA MEJORAR LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN EL ÁREA DE POSVENTA DE LA EMPRESA IMBAUTO S.A. EN LA CIUDAD DE IBARRA". Ibarra, Ecuador: UTN, FICA.
- Arévalo Chávez, F. (2009). *Gerencia de la Calidad y Procesos, Introducción a la Administración por Procesos*.
- Best Business Service. (s.f. de s.f. de 2015). *Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008*. Obtenido de [www.todoempresa.com: http://www.todoempresa.com/te\\_documento/s/sistemas\\_gestion/SGI\\_Calidad\\_9001\\_2008.pdf](http://www.todoempresa.com/te_documento/s/sistemas_gestion/SGI_Calidad_9001_2008.pdf)
- Brdbrayan10. (29 de 06 de 2011). *Definición de diagrama de procesos*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-De-Diagrama-De-Procesos/2485765.html>
- C.P. y L.A ALEJANDRO GARCÍA. (s.f. de Marzo de 2012). *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008*
- PROCEDIMIENTO PARA HACER PROCEDIMIENTOS. Obtenido de [www.sec-sonora.gob.mx: http://www.sec-sonora.gob.mx/dges/uploads/procerges/iso/procedimientosparaprocedimientos.pdf](http://www.sec-sonora.gob.mx/dges/uploads/procerges/iso/procedimientosparaprocedimientos.pdf)
- Calle, P. (s.f. de s.f. de 2008). *CAPÍTULO II. CONCEPTOS SOBRE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de [dspace.ups.edu.ec: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo\\_2.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/962/5/Capitulo_2.pdf)
- Centro de Capacitación en Calidad. (s.f.). *Desarrollo de equipos de alto desempeño. Módulo 4*. s.f.
- CHEVROLET. (2013). *The GM DIFFERENCE*. Quito: CHEVROLET.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Control*.
- C-MR GENERAL EJECUTIVO DICIEMBRE 2012 / IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.
- C-MR General Ejecutivo Marzo 2013 / IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.
- Cofré, N. (24 de Febrero de 2008). *INDUCCION AL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Obtenido de Gestión de procesos y proyectos: <http://www.nicolascofre.com/2008/02/induccion-al-levantamiento-de-procesos.html>
- D. Nogueira, A. Medina y C. Nogueira. (s.f.). "Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial".
- Definición ABC. (2 de Junio de 2015). *Definición de ISO*. Obtenido de Concepto en Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/economia/iso.php>
- Dialmaro1. (20 de Junio de 2011). *CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/58301021/CLASIFICACION-DE-LOS-CLIENTES-ACTUALES-Y-POTENCIALES>
- Difference IMBAUTO S.A. (2013). *Manual CRM GM Difference IMBAUTO S.A*. Quito: CHEVROLET.
- Eduardo, G. U. (s.f. de s.f. de 2015). *DEFINICIÓN DE DISEÑO*. Obtenido de [hispanavista.galeon.com](http://hispanavista.galeon.com): <http://eduardoumma.galeon.com/cvtae1770562.html>
- Educagratis. (s.f. de s.f. de 2015). *Conceptos basicos gestion por procesos*. Obtenido de [www.educagratis.org](http://www.educagratis.org): <http://www.educagratis.org/moodle/mod/resource/view.php?id=17560>.

- Ernesto, N. (31 de Mayo de 2015). *LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de Monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>
- Escalante, T. (2015 de Abril de 2015). *Servicio Al Cliente TCB*. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/175452672/Servicio-Al-Cliente-TCB#scribd>
- Escuela Europea de Excelencia Internacional. (15 de Enero de 2014). *Sistema De Gestión Integrado ISO 9001:2015*. Obtenido de [www.nueva-iso-9001-2015.com](http://www.nueva-iso-9001-2015.com): <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/tag/sistema-de-gestion-integrado/>
- Fernández, M. A. (1996). *El Control, fundamento de la Gestión por procesos y la Calidad Total*. Madrid: Esic Editorial.
- Fotonostra. (30 de Mayo de 2015). *Definición de diseño*. Obtenido de fotonostra: <http://www.fotonostra.com/grafico/definiciondiseno.htm>
- FREIVALDS. (2004). *MÉTODOS, ESTANDARES Y DISEÑO DE TRABAJO*. MEXICO.
- Gestión de procesos*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>
- Gestión por procesos*. (s.f.). Obtenido de Excelencia Empresarial: [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
- Gonzalez, H. (14 de Enero de 2010). *Sistemas Integrados de Gestión: Calidad, Medio Ambiente y Prevención*. Obtenido de [monografias.com: http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/2010/01/14/sistemas-integrados-de-gestion/](http://blogs.monografias.com/calidad-y-gestion/2010/01/14/sistemas-integrados-de-gestion/)
- Grupo Linux S.A. (1 de Junio de 2015). *Seguimiento a clientes Sugar CRM*. Obtenido de [www.grupolinux.net](http://www.grupolinux.net): <http://www.grupolinux.net/main/soluciones-empresariales/sugar-crm.html>
- Grupo PFS. (10 de Febreo de 2012). *La gestión tradicional y la gestión por procesos*. Obtenido de PFS GRUPO: [http://www.pfsgrupo.com/news\\_633/year\\_2012/month\\_02/a\\_gestion\\_tradicional\\_y\\_la\\_gestion\\_por\\_procesos/](http://www.pfsgrupo.com/news_633/year_2012/month_02/a_gestion_tradicional_y_la_gestion_por_procesos/)
- Herrera Ortega, C. (s.f. de Julio de 2009). *Repositorio Digital EPN*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1732/1/CD-2340.pdf>
- Herrera Patricia. (s.f. de s.f. de 2007). *TESIS COMPLETA - Repositorio Digital EPN*. Obtenido de Escuela Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/467/1/CD-0838.pdf>
- Herrera, C. (1 de Junio de 2015). *CRM: GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON CLIENTES*. Obtenido de AdictosAlTrabajo.com: <http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/crm-1/>
- ICONTEC. (2005). *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Bogota: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- If Consulting Consultores en Sistemas de Gestión . (27 de Mayo de 2015). *Norma ISO 9001 – Sistema de Gestión de Calidad*. Obtenido de [ifconsulting.pe](http://ifconsulting.pe): <http://ifconsulting.pe/norma-iso-9001-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Imbaquingo, E. (3 de Julio de 2012). *04 IND 002 TESIS FINAL FLORELOY*. Obtenido de [repositorio.utn.edu.ec: https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utn.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1065%2F1%2F04%2520IND%2520002%2520TESIS%2520FINAL%2520FLORELOY%25202012.pdf&ei=uFluVfW7MJT9sA](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Frepositorio.utn.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1065%2F1%2F04%2520IND%2520002%2520TESIS%2520FINAL%2520FLORELOY%25202012.pdf&ei=uFluVfW7MJT9sA)
- IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.
- IMBAUTO S.A. Anexos . (2014). *ANEXOS IMBAUTO S.A. Posventa CRM*. Ibarra: IMBAUTO S.A.
- IMBAUTO S.A. Auditorías. (2014). *Auditorías y Control de Procesos* Ibarra: IMBAUTO S.A.
- IMBAUTO S.A. Finales, Resultados. (2014). *Resumen de Resultados Finales e Indicadores - Cuadros Comparativos*. Ibarra: IMBAUTO S.A.
- IMBAUTO S.A. Manual Procesos . (2014). *Análisis de la situación actual, procesos*. Ibarra: IMBAUTO S.A.
- Inserny, T. (3 de Junio de 2015). *Post venta*. Obtenido de [rincondelvago.com: http://html.rincondelvago.com/post-venta.html](http://html.rincondelvago.com/post-venta.html)
- Integrar Sistemas*. (s.f.). Obtenido de Excelencia Empresarial: [http://web.jet.es/amozarrain/sistemas\\_gestion.htm](http://web.jet.es/amozarrain/sistemas_gestion.htm)
- K, A. (1 de Junio de 2015). *Tipos de clientes y cómo tratar a cada uno de ellos*. Obtenido de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-clientes-y-como-tratar-a-cada-uno-de-ellos/>
- Kotker, P. (2004). *Principios de Marketing*. Pearson Educacion S.A.

- L. Tawfik y A. M. Chauvel. (s.f.). "Administración de la Producción". Mc Graw – Hill.
- I0rdb1r0n. (31 de Enero de 2011). *Que es el cliente, importancia, tipos de clientes y como tratar al cliente*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Es-El-Cliente-Importancia-Tipos/1478890.html>
- Labein, S.A. (1998). *La integración de la calidad, el medio ambiente y la seguridad en la gestión empresarial*. Vizcaya: Fundación Tecnalia Research and Innovation.
- Maldonado, J. A. (27 de Mayo de 2015). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>
- Mejía, M. C. (1 de Junio de 2015). *¿CÓMO PUEDO MEJORAR EL SERVICIO A CLIENTE?* Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/600/GESTION%20DE%20CLIENTE.htm>
- Mena, D. (14 de Julio de 2012). *Gestión de la calidad en el servicio post (1)*. Obtenido de es.slideshare.net: <http://es.slideshare.net/danielmena/gestion-de-la-calidad-en-el-servicio-post-1>
- Modelo Progsalud y sugarCRM. (22 de Mayo de 2015). *Modelo CRM*. Obtenido de <http://www.progsalud.com/>: [http://www.progsalud.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=54&Itemid=30](http://www.progsalud.com/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=30)
- Molina, N. F. (s.f. de Septiembre de 2010). *TESIS NEY OSORIO MOLINA*. Obtenido de Repositorio Digital IAEN: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/542/1/TESIS%20NEY%20OSORIO%20MOLINA.pdf>
- Moya, Eduardo Navarro y Jaime Luis Rojas. (11, 31 de Mayo de 2003, 2015). *Gestión y reingeniería de procesos, OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de GestioPolis, Eumed.net: <http://www.gestiopolis.com/gestion-y-reingenieria-procesos/>, <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>
- NIEBER. (2004). *INGENIERIA INDUSTRIAL*.
- Normas9000.com. (29 de Mayo de 2015). *ISO 9000 8.5.1 Mejora continua - iso 9001*. Obtenido de [www.normas9000.com](http://www.normas9000.com/): <http://www.normas9000.com/iso-9000-59.html>
- Nova. (s.f.). *Nova, Visión Empresarial*. Recuperado el 28 de enero de 2013, de Noticias y Prespectivas: [http://www.novavision.com.co/noticia2\\_gestion\\_por\\_proyectos.html](http://www.novavision.com.co/noticia2_gestion_por_proyectos.html)
- Núcleo S.A. (s.f.). Obtenido de SIMATH - Desarrollo Administrativo y Operativo: <http://nucleocorp.com/cphva.html>
- Onate, J. (27 de Mayo de 2015). *Posventa*. Obtenido de <http://www.gerenciadigital.com/>: <http://www.gerenciadigital.com/articulos/posventa.htm>
- Ortiz, M. P. (s.f.). *GESTIÓN POR PROCESOS: Herramienta para la mejora de centros educativos*. Obtenido de <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001/File/Gesti%C3%B3n%20o%20procesos.pdf>
- Pereira, J. E. (19 de Enero de 2010). *La Post-Venta*. Obtenido de [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com/): <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/la-post-venta/>
- Postventa. (13 de Noviembre de 2009). *Postventa*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/>: <http://www.slideshare.net/byserv/postventa>
- Posventa, IMBAUTO S.A. (2014). *Análisis de la situación actual, área de Posventa*. Ibarra: IMBAUTO S.A.
- Pozo Rodríguez, J. M. (14 de Febrero de 2005). *Gestión y mejora de procesos empresariales*. Obtenido de [gestiopolis](http://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-empresariales/): <http://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-empresariales/>
- Prospecto de Oferta Pública/IMBAUTO S.A. (2013). *LA EMPRESA IMBAUTO S.A*. Quito: Class International Rating.
- R.R, B. R. (1996). *PLANEACION DE NEGOCIOS*. MEXICO: CONTINENTAL.
- RENDER, H. Y. (2004). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OPREACIONES*. MEXICO.
- Rivassanti. (1 de Junio de 2015). *Definición de Servicio Post-Venta*. Obtenido de [rivassanti.net](http://www.rivassanti.net/): <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-post-venta.php>
- Rochisuaréz. (18 de 07 de 2011). *Sistema De Calidad*. Obtenido de Buenas Tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Sistema-De-Calidad/2550829.html>
- Rodriguez, V. (23 de Enero de 2011). *LOS OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD*. Obtenido de Diario de un Gerente: <http://diariodeungerente.blogspot.com/2011/01/los-ochos-principios-de-gestion-de.html>

Rosero Cristian, Mendoza Jaime y Estrada Rebeca. (26 de Mayo de 2015). *Integración de Sugar CRM con ASTERISK*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/>:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/8956/1/Integraci%C3%B3n%20de%20Sugar%20CRM%20con%20ASTERISK.pdf>

SANCHES. (2008). *CONTABILIDAD GENERAL*. COLOMBIA.

SUGAR CRM COMMERCIAL OPEN SOURCE. (1 de Junio de 2015). *SugarCRM*. Obtenido de Tópicos Selectos de TI:

<https://sites.google.com/site/topicosemergentesdeti/home/sugarcrm>  
SugarCRM. (26 de Mayo de 2015). *SugarCRM*. Obtenido de LogicNets:

[http://www.logicnets.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=142&Itemid=64](http://www.logicnets.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=142&Itemid=64)

Swift, Ronald S. (2002). *Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Synapsis. (16 de 07 de 2010). *Todo sobre la gestión por procesos*. Recuperado el 28 de 01 de 2013, de Synapsis: <http://www.sinapsys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

Tagatikan. (29 de Mayo de 2012). *Implementacion CRM*.

Obtenido de ClubEnsayos: <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Implementacion-CRM/200855.html>

Tudela Guerrero, S. (s.f. de Octubre de 2009). *MANUAL DE GESTIÓN INTEGRAL Y DE PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA DEDICADA AL SECTOR SERVICIOS*. Obtenido de upcommons.upc.edu:

<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/7748/1/manual%20de%20gestion%20integral%20y%20procedimientos.pdf>

VELEZ. (1998). *PROYECTOS FORMULACION, EVALUACION Y CONTROL*. COLOMBIA.

Yasandy. (7 de Agosto de 2013). *Gestion De La Produccion*. Obtenido de Club Ensayos: <http://clubensayos.com/Historia/Gestion-De-La-Produccion/945986.html>

ZARATIEGUI, J. R. (s.f.). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Obtenido de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>