



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE SERVICIO DE ATENCIÓN
AL CLIENTE, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA
TERMIKON CIA. LTDA.**

VERÓNICA ALEXANDRA CARRERA PAREDES

DIRECTOR: ING. RENÉ BUENO

CODIRECTOR: ING. ALCÍVAR JARAMILLO

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007

AUTORÍA

YO, VERÓNICA ALEXANDRA CARRERA PAREDES CON CÉDULA DE IDENTIDAD N° 171435837-9, ALUMNA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO, DECLARO BAJO JURAMENTO, QUE LA TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO CON EL TEMA, “LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL SERVICIO AL CLIENTE, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA TERMIKON CIA. LTDA.” HA SIDO DESARROLLADA BAJO MI AUTORÍA.

ATENTAMENTE,

VERÓNICA A. CARRERA P.

171435837-9

CERTIFICACIÓN

A TRAVÉS DE LA PRESENTE, CERTIFICAMOS QUE LA SEÑORA VERÓNICA ALEXANDRA CARRERA PAREDES HA REALIZADO Y CONCLUIDO SU TESIS DE GRADO “LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE SERVICIO AL CLIENTE, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA TERMIKON CIA. LTDA.” PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL, DE ACUERDO AL PLAN APROBADO PREVIAMENTE POR EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO Y EN CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES, NORMATIVAS Y REGLAMENTOS VIGENTES

ING. RENÉ BUENO
DIRECTOR

ING. ALCÍVAR JARAMILLO
CODIRECTOR

DEDICATORIA

*A MI ESPOSO, ABUELITA, MADRE Y HERMANOS A QUIENES AMO,
QUE HAN SIDO MI FUENTE DE INSPIRACIÓN, MI FUERZA
Y TEMPLANZA A LO LARGO DE MI VIDA*

AGRADECIMIENTO

*A DIOS POR DARME LA VIDA, LA FUERZA Y SU BENDICIÓN,
A LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO, MIS PROFESORES POR EL
CONOCIMIENTO ADQUIRIDO A LO LARGO DE MI CARRERA,
EN ESPECIAL AL ING. RENÉ BUENO E ING. ALCÍVAR JARAMILLO,
A MI ESPOSO PAÚL, MI FAMILIA Y MI AMIGA VERITO,
POR TODO EL APOYO RECIBIDO, MIL GRACIAS.*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el movimiento por la calidad ha evolucionado notablemente a nivel mundial, han aparecido nuevas estrategias, métodos e ideologías que se integran para satisfacer completamente al cliente con un servicio que vaya más allá de sus expectativas.

En este contexto, las empresas deben adaptarse a un mundo cambiante y concentrar sus esfuerzos para mejorar su desempeño, sus prácticas directivas, rediseñar sus estructuras y generar nuevas propuestas para optimizar cada uno de los procesos y la forma en que se relacionan con sus clientes y con el mercado; el no hacerlo implicará para la organización en el futuro, problemas más grandes que pueden conducir a la desaparición o quiebra de su negocio.

Con la presente investigación se pretende mostrar que la mejora de procesos representa el punto de partida para crear calidad interna y un ambiente que involucre la participación de todos los empleados en cada uno de los procesos de la cadena productiva, mejorando notablemente su productividad al reducir los costos y mejorar la rentabilidad, aumentando la satisfacción y lealtad de los clientes, dando como resultado una mejor posición en el mercado.

Satisfacer los requisitos de los clientes, crear sistemas eficientes y hacer del servicio extraordinario al cliente una constante, no es simplemente un enunciado más; si no actuamos hoy, la competencia lo hará.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente investigación es justificar un mejor servicio de atención al cliente basado en el mejoramiento de procesos para Termikon. Adoptar ésta filosofía es una disciplina y una forma de vida organizacional para competir en el marco actual de la globalización económica y de negocios.

Esta investigación se inicia con una descripción del ramo de actividad al que pertenece la empresa; identificada en la industria de piedras naturales, construcción y decoración; el incremento de la demanda en los últimos años, han permitido un crecimiento importante en sus niveles de ventas; sin embargo se observan falencias que impactan directamente al servicio que se brinda al cliente. A continuación se realiza una evaluación de lo que está ocurriendo en el exterior e interior de la organización, utilizando la encuesta como herramienta que permite identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cuando se inicia un proceso de cambio es importante no dejar de lado los grandes propósitos de la organización, por lo tanto se ha rediseñado la visión y misión de la compañía, agregando valor a ésta investigación.

Posteriormente se realiza el levantamiento de procesos; fue importante tomar el lugar del cliente para recopilar la información sin omitir detalles sobresalientes que ayudaron a diseñar mejor sus procesos y actividades utilizando herramientas que permiten detectar las causas y cuantificar sus costos.

Finalmente se presenta una propuesta de cadena de valor, estructura y mapas de procesos; se establece un plan de mejora, la importancia del factor humano y el mejoramiento de procesos seleccionados; logrando disminuir un 42,46% de sus costos y generando eficiencias del 83,36% en tiempo y el 87,42% en costo. Adicionalmente a la optimización de los procesos de servicio al cliente, se obtendrá personal motivado y capacitado orientado a satisfacer las necesidades de los clientes en forma ágil y oportuna, mejorando la imagen y prestigio de la organización.

ABSTRACT

The object of this investigation is to promote the concept of an enhanced service of consumer care based on improvements in company procedures at Termikon. The adoption of this philosophy represents a disciplined, organizational means for competing within the contemporary context of globalized economics and commerce.

The investigation begins with a description of the market sector within which this company operates, namely the industry of natural stone and their use in construction and decoration. It is demonstrated that increased demand in recent years has led to a significant increase in the level of sales. However, flaws can still be observed within the company which have a direct impact on the service offered to clients.

Next an evaluation is performed of events currently taking place both inside and outside the organization. This serves as a valuable tool in identifying the company's strengths, weaknesses, opportunities and risks. As a process of change begins within a company it is important not to overlook the long-term objectives of the organization, therefore the vision and mission of the company have been reassessed, thus heightening the value of this investigation.

Thereafter an analysis of internal company procedures is carried out. When doing this it was important to consider the viewpoint of the client, in order to compile information without omitting any significant details which would later assist in the drawing up of improved company procedures, with the aid of tools for detecting the source of each problem and also assessing the subsequent expenditure.

Lastly, a proposed development plan is laid out, employing the Value Chain model, diagrams and flow charts. The responsibilities and disciplines required to carry out such a plan are explained, together with the importance of the human factor and the improvement of specific procedures, which achieve a decrease of 42.46% in standard company expenditure, and an increased efficiency of 83.36% in time and 87.42% in costs. It is demonstrated that in addition to this optimization of customer service procedures, the company would be able to count on highly capable and motivated personnel, dedicated to providing consumer satisfaction in an appropriate and responsive manner, thus enhancing the image and prestige of the organization.

INDICE GENERAL

Autoría.....	ii
Certificación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Introducción.....	vi
Resumen ejecutivo.....	vii
Índice general.....	ix
Índice de contenido.....	x
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de formas.....	xvii

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	3
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	10
1.3.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	12
1.3.2 INTERPRETACIÓN.....	13
1.4 MARCO TEÓRICO.....	19
1.5 MARCO CONCEPTUAL.....	26

CAPITULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	30
2.1.1 MACROAMBIENTE:.....	30
2.1.1.1 Factor Tecnológico:.....	30
2.1.1.2 Factor Político:.....	33
2.1.1.3 Factor Social:.....	36
2.1.1.4 Factor Económico:.....	41
2.1.2 MICROAMBIENTE:.....	50
2.1.2.1 Clientes:.....	52
2.1.2.2 Proveedores:.....	53
2.1.2.3 Competencia:.....	54
2.1.2.4 Organismos de Control:.....	57
2.1.3 ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	58
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	70
2.2.1 Area Administrativa.....	71
2.2.2 Area Financiera.....	83
2.2.3 Area Comercial.....	86
2.2.3 Area Tecnológica.....	91
2.3 ANÁLISIS DE MATRICES DE IMPACTO.....	97
2.3.1 Matriz de Impacto Externa.....	98
2.3.2 Matriz de Impacto Interna.....	100
2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad.....	102
2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad.....	104
2.4 ANÁLISIS F.O.D.A.....	106
2.4.1 Fortalezas.....	107
2.4.2 Debilidades.....	107
2.4.3 Oportunidades.....	108
2.4.4 Amenazas.....	108
2.4.5 MATRICES FODA -DOFA.....	108
2.4.6 SÍNTESIS FODA.....	111

**CAPITULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATGÉGICO**

3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	116
3.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	118
3.3 VISIÓN.....	119
3.4 MISIÓN.....	121
3.5 POLÍTICAS.....	123
3.6 OBJETIVOS.....	124
3.7 ESTRATEGIAS.....	125
3.8 MAPA ESTRATÉGICO.....	131

**CAPITULO IV
ANÁLISIS DE PROCESOS**

4.1 INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS.....	134
4.2 SELECCIÓN DE PROCESOS.....	136
4.2.1 Diseño de Preguntas Clave.....	136
4.3 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	141
4.3.1 Justificación.....	142
4.4 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.....	143
4.4.1 TABLAS DE COSTOS.....	143
4.4.1.1 Costos de Personal.....	143
4.4.1.2 Costos Operacionales.....	144
4.4.1.3 Costo Total.....	145
4.4.1.4 Cálculo de Eficiencias.....	146
4.4.2 DIAGRAM DEL CICLO DE PROCESOS.....	147
4.4.3 APLICACIÓN.....	148
4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN.....	172

**CAPITULO V
PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

5.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL.....	174
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....	175
5.3 CADENA DE VALOR DEL ÁREA A MEJORAR.....	178
5.4 DIAGRAMA DE CONTEXTO.....	179
5.5 MAPA DE PROCESOS.....	180
5.6 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS.....	184

**CAPITULO VI
MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

6.1 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN.....	187
6.1.1 Información Básica.....	189
6.1.2 Diagrama de Flujo.....	191
6.1.3 Actividades y Competencias.....	193
6.1.4 Recursos y Responsabilidades.....	195
6.1.5 Métrica del Proceso.....	196
6.1.6 Hoja de Mejoramiento.....	197
6.2 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.....	259
6.3 BENEFICIOS ESPERADOS.....	260
6.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	262

**CAPITULO VII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 CONCLUSIONES.....	265
7.2 RECOMENDACIONES.....	267

INDICE DE TABLAS

CAPITULO I

Tabla N° 1 Evolución de ventas 2002-2005 en valores netos	9
---	---

CAPITULO II

Tabla N° 2, Entradas y salidas de ecuatorianos: 1998-2003	37
Tabla N° 3, Ecuador a la cola en los índices de competitividad global	42
Tabla N° 4, Matriz de Impacto externa	98
Tabla N° 5 Matriz de impacto interna	100
Tabla N° 6 Matriz de aprovechabilidad.....	103
Tabla N° 7 Matriz de vulnerabilidad	105
Tabla N° 8 (A) Matriz de estrategias FODA	109
Tabla N° 8 (B) Matriz de estrategias FODA	110

CAPITULO III

Tabla N° 9 Matriz axiológica.....	115
-----------------------------------	-----

CAPITULO IV

Tabla N° 10 Resultados aplicación de preguntas clave área comercial.....	138
Tabla N° 11 Resultados aplicación de preguntas clave área informática.....	139
Tabla N° 12 Resultados aplicación de preguntas clave área financiera.....	139
Tabla N° 13 Resultados aplicación de preguntas clave área administrativa	140
Tabla N° 14 Hoja de costos de personal.....	144
Tabla N° 15 Hoja de costos de operación.....	144
Tabla N° 16 Hoja de costos total.....	145
Tabla N° 17 Diagrama de Análisis de Procesos No. 1 Atención al Cliente.....	149
Tabla N° 18 Diagrama de Análisis de Procesos No. 2 Atención al Cliente (Gerente)	151
Tabla N° 19 Diagrama de Análisis de Procesos No. 3 Gestión de Inventario.....	153
Tabla N° 20 Diagrama de Análisis de Procesos No. 4 Elaboración de Cotización y Seguimier	155
Tabla N° 20 Diagrama de Análisis de Procesos No. 4 Continuación.....	156
Tabla N° 21 Diagrama de Análisis de Procesos No. 5 Requisición de producto.....	158
Tabla N° 21 Diagrama de Análisis de Procesos No. 5 Continuación	159
Tabla N° 22 Diagrama de Análisis de Procesos No. 6 Facturación con Solicitud de Pedido	161
Tabla N° 22 Diagrama de Análisis de Procesos No. 6 Continuación	162
Tabla N° 23 Diagrama de Análisis de Procesos No. 7 Cobranza.....	164
Tabla N° 24 Diagrama de Análisis de Procesos No. 8 Entrega de producto.....	166
Tabla N° 24 Diagrama de Análisis de Procesos No. 8 Continuación.....	167
Tabla N° 25 Diagrama de Análisis de Procesos No.9 Atención llamadas telefónicas.....	169
Tabla N° 26 Diagrama de Análisis de Procesos No.9 Continuación.....	170
Tabla N° 27 Matriz de Análisis Resumen.....	172

CAPITULO VI

Tabla N° 27 Matriz de Análisis Comparativa.....	259
Tabla N° 28 Calendario de Actividades de Implementación.....	264

INDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

Gráfico N° 1 Trabajo realizado en Hall de Hotel Sheraton Quito	1
Gráfico N° 2 Logo de la empresa en local Quito.....	3
Gráfico N° 3 Módulos de atención al cliente.....	3
Gráfico N° 4 Planchas de mármol en bodega.....	4
Gráfico N° 5 Muestras de granito.....	4
Gráfico N° 6 Mesones de baño de granito.....	4
Gráfico N° 7 Mesón de baño de mármol.....	4
Gráfico N° 8 Mostradores de mosaicos.....	5
Gráfico N° 9 Mostradores de porcelanato.....	5
Gráfico N° 10 Cerámicas en piso.....	6
Gráfico N° 11 Cerámicas en piso y pared.....	6
Gráfico N° 12 Ambiente en piedra BBQ	6
Gráfico N° 13 Piedras en exteriores.....	6
Gráfico N° 14 Centro de interés	7
Gráfico N° 15 Centro de interés.....	7
Gráfico N° 16 Acabados de mármol.....	8
Gráfico N° 17 Cenefas en pared	8
Gráfico N° 18 Instalación en piscina	8
Gráfico N° 19 Instalación en cocina	8
Gráfico N° 20 Evolución de ventas 2002-2005 en valores netos	9
Gráfico N° 21 Ventas por línea de negocio 2002-2005	10
Gráfico N° 22 Diagrama de causa y efecto	12
Gráfico N° 23 Ciclo PHVA	21

CAPITULO II

Gráfico N° 24 Países receptores de emigrantes	38
Gráfico N° 25 Desempleo últimos años	40
Gráfico N° 26 PIB del sector de la construcción en millones de dólares	43
Gráfico N° 27 Evolución de la inflación	47
Gráfico N° 28, Evolución Tasa Activa	48
Gráfico N° 29 Evolución Tasa Pasiva	48
Gráfico N° 30. Modelo de cinco fuerzas	50
Gráfico N° 31. Modelo de cinco fuerzas para Termikon	51
Gráfico N° 32 Satisfacción general del cliente con la empresa	59
Gráfico N° 33 Satisfacción en cuanto a precios	60
Gráfico N° 34 Satisfacción en referencia a calidad de producto	60
Gráfico N° 35 Satisfacción en referencia a calidad de servicio brindado	61
Gráfico N° 36 Percepción de clientes respecto al servicio después de la venta	62
Gráfico N° 37 Percepción del cliente en relación a la imagen que la empresa proyecta	62
Gráfico N° 38, Percepción del cliente de la infraestructura de la empresa	63
Gráfico N° 39, Nivel de comprensión de requerimientos	63
Gráfico N° 40 Percepción de facilidad de comunicación telefónica	64
Gráfico N° 41 Percepción del cliente con respecto a la cortesía y amabilidad.....	64
Gráfico N° 42 Percepción del cliente con respecto a conocimientos técnicos del personal de ventas	65
Gráfico N° 43 Percepción del nivel de cumplimiento con respecto a los compromisos asumidos por la empresa.....	65
Gráfico N° 44 Percepción de clientes con respecto a la información proporcionada sobre el estado de un pedido y las fechas de entrega del mismo.....	66
Gráfico N° 45 Percepción del cliente con respecto a la atención de reclamos.....	67

Gráfico N° 46 Percepción del cliente en tiempos de respuesta y solución de reclamos.....	67
Gráfico N° 47 Percepción del cliente con respecto al nivel de asesoría brindada por empresas competidoras.....	68
Gráfico N° 48 Percepción del cliente con respecto a la calidad de productos ofertados por empresas competidoras.....	69
Gráfico N° 49 Percepción del cliente con respecto a la calidad de servicio otorgado por empresas competidoras.....	69
Gráfico N° 50, Organigrama funcional TERMIKON CIA. LTDA.....	70
Gráfico N° 51 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia el cliente	71
Gráfico N° 52 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia el personal	72
Gráfico N° 53 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia la comunidad	72
Gráfico N° 54 Percepción de empleados del compromiso organizacional hacia los accionistas	73
Gráfico N° 55 Percepción de empleados grado de innovación.....	74
Gráfico N° 56 Percepción de empleados del grado de eficiencia.....	74
Gráfico N° 57 Percepción de empleados del grado de efectividad.....	75
Gráfico N° 58 Percepción de empleados del grado de flexibilidad ante cambios del entorno.....	75
Gráfico N° 59 Percepción nivel de conocimiento de los empleados de la misión y visión de la empresa.....	76
Gráfico N° 60 Nivel de participación del personal en mejoramiento de procesos.....	76
Gráfico N° 61 Nivel de comunicación de programas flujos y procesos de trabajo.....	77
Gráfico N° 62 Existencia de manuales de procesos en las diferentes áreas.....	77
Gráfico N° 63 Existencia de programas de planificación en áreas.....	78
Gráfico N° 64 Posibilidad de acceso y respuesta de gerencia es rápida y constructiva.....	78
Gráfico N° 65, Grado de comunicación en la empresa.....	79
Gráfico N° 66, Percepción de empleados con respecto a existencia de controles adecuados.....	79
Gráfico N° 67 Percepción de empleados respecto a la retroalimentación respecto al cumplimiento de objetivos.....	80
Gráfico N° 68 Nivel de compromiso de parte del empleado para con la organización.....	80
Gráfico N° 69 Percepción de empleados con respecto al establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño.....	81
Gráfico N° 70 Percepción de empleados respecto a recibir capacitación.....	81
Gráfico N° 71 Percepción de empleados con respecto a información relacionada a su puesto de trabajo.....	82
Gráfico N° 72 Percepción de empleados con respecto a reconocimientos recibidos.....	82
Gráfico N° 73, Percepción de empleos con respecto al tipo de liderazgo de la gerencia.	83
Gráfico N° 74 La empresa se rige bajo presupuestos de ventas anuales.....	83
Gráfico N° 75 La empresa se rige bajo presupuestos de compras anuales.....	84
Gráfico N° 76 La empresa se rige bajo presupuestos de gastos anuales.....	84
Gráfico N° 77 Considera la gestión de cobranzas de la empresa eficiente.....	85
Gráfico N° 78 Cuenta con un sistema contable adecuado que permita presentar balances a tiempo.....	85
Gráfico N° 79 La dirección convierte al Servicio de Atención al Cliente en una prioridad.....	86
Gráfico N° 80 Considera que el Servicio de Atención al Cliente de la competencia es mejor que el nuestro.....	86
Gráfico N° 81 La empresa se preocupa por conocer las necesidades y expectativas de los clientes externos.....	87
Gráfico N° 82 Los reclamos de los clientes externos tiene rápida y efectiva solución.....	87
Gráfico N° 83 La empresa maneja adecuadamente las relaciones con los clientes.....	88
Gráfico N° 84 El personal de ventas posee destrezas y habilidades que permiten retener a los clientes.....	88
Gráfico N° 85 La empresa previene y anticipa posibles problemas o insatisfacciones.....	89
Gráfico N° 86 Se relacionan los problemas con los procesos que intervienen en los mismos.....	89

Gráfico N° 87 Se prioriza la insatisfacción que ha sido detectada por los clientes para mejorar los procesos.....	90
Gráfico N° 88 Considera la calidad de nuestros productos diferenciados con la competencia.....	90
Gráfico N° 89 Considera los canales de telecomunicaciones adecuados.....	91
Gráfico N° 90 Considera los equipos de computación que usted utiliza son adecuados...	91
Gráfico N° 91 Considera que los sistemas informáticos (aplicaciones) son los adecuados.....	92
Gráfico N° 92 Red de datos instalada.....	95
Gráfico N° 93 Cuenta con información del sistema oportuna suficiente para resolver las causas de los problemas.....	97
CAPITULO III	
Gráfico N° 94 Mapa Estratégico	132
CAPITULO IV	
Gráfico N° 95 Esquema de levantamiento de procesos	133
Gráfico N° 96 Mapa de Procesos Seleccionados.....	141
CAPITULO V	
Gráfico No. 97 Cadena de Valor Propuesta.....	174
Gráfico No. 98 Organigrama por Procesos.....	175
Gráfico No. 99 Mapa de Procesos Organizacional.....	177
Gráfico No. 100 Cadena de Valor Proceso de Ventas.....	178
Gráfico No. 101 Diagrama de Contexto Proceso de Ventas.....	179
Gráfico No. 102 Mapa de Procesos Compras.....	180
Gráfico No. 103 Mapa de Procesos Distribución.....	180
Gráfico No. 104 Mapa de Procesos Posventa.....	181
Gráfico No. 105 Mapa de Procesos de Ventas.....	182
CAPITULO VI	
Gráfico N° 106 Forma 1 Información Básica del Proceso.....	190
Gráfico N° 107 Forma 2 Flujo de Diagramación.....	192
Gráfico N° 108 Forma 3 Matriz de competencias.....	194
Gráfico N° 109 Forma 4, Recursos y responsables del proceso.....	195
Gráfico N° 110 Forma 5, Métrica del proceso.....	196
Gráfico N° 111 Forma 6, Hoja de mejoramiento.....	198

INDICE DE FORMAS

CAPITULO VI

Forma 1 Información Básica del Proceso: Atención al Cliente.....	199
Forma 2 Flujo de Diagramación: Atención al Cliente.....	200
Forma 2 Flujo de Diagramación: Atención al Cliente Continuación.....	201
Forma 3 Matriz de Competencias: Atención al Cliente.....	202
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Atención al Cliente.....	203
Forma 5 Métrica del Proceso: Atención al Cliente.....	204
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Atención al Cliente.....	205
Forma 1 Información Básica del Proceso: Atención al Cliente (Intervención Gerente).....	206
Forma 2 Flujo de Diagramación: Atención al Cliente (Intervención Gerente).....	207
Forma 2 Flujo de Diagramación: Atención al Cliente (Gerente) Continuación.....	208
Forma 3 Matriz de Competencias: Atención al Cliente.....	209
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Atención al Cliente.....	210
Forma 5 Métrica del Proceso: Atención al Cliente (Intervención Gerente).....	211
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Atención al Cliente (Intervención Gerente).....	212
Forma 1 Información Básica del Proceso: Gestión de Inventarios.....	213
Forma 2 Flujo de Diagramación: Gestión de Inventarios.....	214
Forma 3 Matriz de Competencias: Gestión de Inventarios.....	215
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Atención al Cliente.....	216
Forma 5 Métrica del Proceso: Gestión de Inventarios.....	217
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Gestión de Inventarios.....	218
Forma 1 Información Básica del Proceso: Elaboración de Cotización.....	219
Forma 2 Flujo de Diagramación: Elaboración de Cotización.....	220
Forma 3 Matriz de Competencias: Elaboración de Cotización.....	221
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Elaboración de Cotización.....	222
Forma 5 Métrica del Proceso: Elaboración de Cotización.....	223
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Elaboración de Cotización.....	224
Forma 1 Información Básica del Proceso: Requisición de producto.....	225
Forma 2 Flujo de Diagramación: Requisición de producto.....	226
Forma 2 Flujo de Diagramación: Continuación Requisición de producto.....	227
Forma 3 Matriz de Competencias: Requisición de producto.....	228
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Requisición de producto.....	229
Forma 5 Métrica del Proceso: Requisición de producto.....	230
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Requisición de producto.....	231
Forma 1 Información Básica del Proceso: Facturación con Solicitud de Pedido.....	232
Forma 2 Flujo de Diagramación: Facturación con Solicitud de Pedido.....	233
Forma 2 Flujo de Diagramación: Continuación Facturación con Solicitud de Pedido.....	234
Forma 3 Matriz de Competencias: Facturación con Solicitud de Pedido.....	235
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Facturación con Solicitud de Pedido.....	236
Forma 5 Métrica del Proceso: Facturación con Solicitud de Pedido.....	237
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Facturación con Solicitud de Pedido.....	238
Forma 1 Información Básica del Proceso: Cobranza.....	239
Forma 2 Flujo de Diagramación: Cobranza.....	240
Forma 2 Flujo de Diagramación: Continuación Cobranza.....	241
Forma 3 Matriz de Competencias: Cobranza.....	242
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Cobranza.....	243
Forma 5 Métrica del Proceso: Cobranza.....	244
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Cobranza.....	245

Forma 1 Información Básica del Proceso: Entrega de Producto.....	246
Forma 2 Flujo de Diagramación: Entrega de Producto.....	247
Forma 2 Flujo de Diagramación: Continuación Entrega de Producto.....	248
Forma 3 Matriz de Competencias: Entrega de Producto.....	249
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Entrega de Producto.....	250
Forma 5 Métrica del Proceso: Entrega de Producto	251
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Entrega de Producto.....	252
Forma 1 Información Básica del Proceso: Atención de llamadas telefónicas.....	253
Forma 2 Flujo de Diagramación: Atención de llamadas telefónicas.....	254
Forma 3 Matriz de Competencias: Atención de llamadas telefónicas.....	255
Forma 4 Recursos y Responsabilidades del Proceso: Atención de llamadas telefónicas.....	256
Forma 5 Métrica del Proceso: Atención de llamadas telefónicas	257
Forma 6 Hoja de Mejoramiento Atención de llamadas telefónicas.....	258