



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS ALMACENES TOTALHOME, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

NATALY CRUZ VILLAGOMEZ HERRERA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Nataly Cruz Villagomez Herrera, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Javier Lenín Gaibor
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Nataly Cruz Villagomez Herrera, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 26 de julio del 2018

Nataly Cruz Villagomez Herrera
C.C: 0603604844

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo el amor, cariño y gratitud a dios por darme la oportunidad de vivir y a mis queridos padres MARÍA HERRERA Y PEDRO VILLAGOMEZ, por ser el pilar de mi vida, por su esfuerzo y sacrificio, que hicieron para darme una carrera para mi futuro y por creer en mis capacidades, aunque hayamos pasado por cosas difíciles me estuvieron apoyando con su cariño, amor y confianza.

A mí querido hijo MICHAELL VILLAGOMEZ por ser el pilar de mi vida, motivación e inspiración para poder superarme cada día y así luchar por lograr un mejor futuro mejor.

A mis tíos, hermanos y seres queridos que sin esperar nada a cambio me regalaron sus alegrías, tristezas y apoyo para que este sueño se haga realidad

Nataly Cruz Villagomez Herrera

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo “ESPOCH”, mi alma mater y de forma especial a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, quienes me abrieron sus puertas para inculcarme conocimientos y formarme profesionalmente.

A los Ing. Lenín Gaybor y Víctor Cevallos, por su esfuerzo, dedicación, por sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y guía en la realización de mi investigación y la culminación de mis estudios con éxito.

A mis profesores quienes durante los años de estudios aportaron con un granito de arena a mi formación como profesional, por sus consejos y motivaciones que ayudaron a mi formación como persona.

A mis amigos quienes de forma incondicional y desinteresada me regalaron sus conocimientos y me incentivaron a seguir con paso firme hacia la meta.

Nataly Cruz Villagomez Herrera

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de gráficos	x
Índice de tablas	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Justificación Teórica	5
1.2.2 Justificación Metodológica	5
1.2.3 Justificación Académica.....	5
1.2.4 Justificación Práctica.....	6
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Antecedentes de la Gestión por Procesos.....	10
2.2.2 Origen, Cambios de la Cultura y Evolución de la Gestión	13
2.2.3 Definición del Diseño	15
2.2.4 Definición de Modelo	15

2.2.5	Definición de Gestión	15
2.2.6	Definición de Proceso	16
2.2.7	Clasificación de los Procesos de una organización.....	16
2.2.8	Tipos de procesos	17
2.2.9	Factores de un proceso	19
2.2.10	Elementos del Proceso	20
2.2.11	Cadena de Valor.....	21
2.2.12	Mapa de Procesos.....	21
2.2.13	Fichas de procesos.....	22
2.2.14	Diagrama de flujo o flujograma	23
2.2.15	Simbología para representar los procesos	24
2.2.16	Gestión por Procesos.....	25
2.2.17	Importancia de la Gestión por Procesos.....	25
2.2.18	Principios de la Gestión por Procesos	26
2.2.19	Características de la Gestión por Procesos.....	27
2.2.20	Elementos de la Gestión por Procesos	28
2.2.21	Etapas de la Gestión por Procesos	29
2.2.22	Fases de la Gestión por Procesos	30
2.2.23	Definición de Indicadores de Gestión	33
2.2.24	Tipos de Indicadores de Gestión	33
2.2.25	Características de los Indicadores de Gestión	34
2.2.26	Definición de Rentabilidad	35
2.2.27	Tipos de Rentabilidad	35
2.2.28	Manual de Procedimientos	36
2.2.29	Importancia del Manual de Procesos	36
2.3	IDEA A DEFENDER	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		37
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	37
3.3	POBLACIÓN.....	38
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.1	Métodos de investigación.....	39
3.4.2	Técnicas de investigación	40
3.4.3	Instrumentos de investigación.....	41

3.5	RESULTADOS	42
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	61
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	62
4.1	TITULO	62
4.2	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ALMACENES TOTALHOME.	63
4.2.1	Misión	63
4.2.2	Visión	64
4.2.3	Valores Institucionales	64
4.2.4	Base Legal	64
4.2.5	Línea de Productos	64
4.3	DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	65
4.3.1	Alcance.....	65
4.3.2	Objetivos del Modelo.....	65
4.3.3	Factores específicos que afectan a la empresa	66
4.3.4	FODA.....	76
4.3.5	Enunciado del problema.....	77
4.3.6	Direccionamiento Estratégico	79
4.3.7	Cadena de Valor	80
4.4	FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	81
4.5	FASE II: LEVANTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	84
4.6	FASE III: CLASIFICACIÓN Y MAPEO DE LOS PROCESOS	96
4.6.1	MAPA DE PROCESOS.....	98
4.7	FASE IV: ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICA, PROCEDIMIENTOS Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.....	101
4.8	FASE V: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.	133
4.8.1	MAPA ESTRATEGICO	133
4.8.2	Indicadores de Gestión.....	134
4.8.3	Indicadores de Perspectiva Financiera.	134
4.8.4	Indicadores de Perspectiva Cliente.	134
4.8.5	Indicadores de Perspectiva Procesos Internos.....	135
4.8.6	Indicadores de Perspectiva Innovación y Aprendizaje.	136
	CONCLUSIONES	137
	RECOMENDACIONES.....	138

BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Tipo de Procesos	18
Gráfico N° 2: Características de la Gestión por Procesos	28
Gráfico N° 3: Etapas de la Gestión por Procesos	30
Gráfico N° 4: Nueve Fases de la Gestión en 4 ciclos	32
Gráfico N° 5: Definición y socialización de la misión	43
Gráfico N° 6: Definición y socialización de la misión	44
Gráfico N° 7: Identificación de los valores que tiene Almacenes Totalhome.....	45
Gráfico N° 8: Definición e identificación de los objetivos organizacionales.....	46
Gráfico N° 9: Identificación de los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo.	47
Gráfico N° 10: Procesos de registro, documentación y custodia de expedientes del cliente.....	48
Gráfico N° 11: Planificación y verificación de los datos y referencias de los clientes ..	49
Gráfico N° 12: Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.....	50
Gráfico N° 13: Inclusión de los empleados en la planificación y determinación de actividades.	51
Gráfico N° 14: Supervisión y monitoreo del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento y recuperación de créditos.....	52
Gráfico N° 15: Delimitación y segregación de funciones y responsabilidades	53
Gráfico N° 16: Selección, evaluación y capacitación del personal	54
Gráfico N° 17: Impacto del desempeño de los empleados en la consecución de objetivos institucionales	55
Gráfico N° 18: Actitud positiva ante los cambios	56
Gráfico N° 19: Existencia de métodos de seguimiento y medición de los riesgos.....	57
Gráfico N° 20: Nivel de riesgo y Nivel de Confianza	60
Gráfico N° 21: Etapas del Modelo de Gestión por Procesos	62
Gráfico N° 22: Tasa de desempleo a nivel nacional, 2007 – 2017.....	72
Gráfico N° 23: Matriz cliente - Producto.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Simbología ASME	24
Tabla N° 2: Población de los Almacenes TOTALHOME.....	38
Tabla N° 3: Definición y socialización de la misión	43
Tabla N° 4: Conocimiento e identificación de la visión.....	44
Tabla N° 5: Identificación de los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo..	47
Tabla N° 6: Procesos documentación y custodia de expedientes del cliente.....	48
Tabla N° 7: Planificación y verificación de los datos y referencias de los clientes.	49
Tabla N° 8: Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.....	50
Tabla N° 9: Inclusión de los empleados en la planificación de actividades.	51
Tabla N° 10: Supervisión y monitoreo del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento y recuperación de créditos.....	52
Tabla N° 11: Delimitación, segregación de funciones y responsabilidades	53
Tabla N° 12: Selección, evaluación y capacitación del personal	54
Tabla N° 13: Impacto del desempeño de los empleados en la consecución de objetivos institucionales	55
Tabla N° 14: Actitud positiva ante los cambios	56
Tabla N° 15: Existencia de métodos de seguimiento y medición de los riesgos.....	57
Tabla N° 16: Análisis de Riesgo y Confianza	60
Tabla N° 17: Matriz de Ponderación	60
Tabla N° 18: Lista de proveedores Almacenes Totalhome	67
Tabla N° 19: Lista de competencia de Almacenes Totalhome	67
Tabla N° 20: PEA de la provincia de CHIMBORAZO.....	70
Tabla N° 21: Ingresos y gastos de la población Chimboracense.....	72
Tabla N° 22: Evolución de la tasa de Interés.....	73
Tabla N° 23: FODA de Almacenes TOTALHOME	77
Tabla N° 24: Consideraciones para la Identificación de los Procesos.....	81
Tabla N° 25: Procesos de Almacenes Totalhome – Nivel 0.....	96
Tabla N° 26: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 1	96
Tabla N° 27: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 2	97
Tabla N° 28: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 3	97
Tabla N° 29: Modelado de los Procesos.....	101
Tabla N° 30: Procesos para la Etapa de Diseño del Modelo de Gestión.....	101

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro Único de Contribuyente – Almacenes Totalhome. **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 2: Patente Municipal – Almacenes Totalhome ... **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 3: Encuesta Aplicada a los empleados Administrativos y ventas de Almacenes Totalhome **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 4: Organigrama Estructural de Almacenes Totalhome. **¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

El presente Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba, tiene como objetivo cambiar la cultura organizacional en las áreas que conforman la empresa, a fin de establecer en la empresa una administración por procesos. Para el desarrollo del Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos se identificó los procesos, subprocesos y actividades relacionadas con la Compra, Venta, Crédito y Cobranza, se realizó el levantamiento de información mediante el uso de la observación directa, entrevistas y de cuestionarios, se verificó el cumplimiento de políticas y lineamientos que rigen los procesos, se analizó el grado de eficiencia y eficacia mediante indicadores de gestión, permitiéndome identificar los siguientes hallazgos: inexistencia de un manual de funciones, inexistencia de políticas de gestión, mal manejo y archivo de los documentos físicos y digitales del cliente, incumplimiento e ineficiencia en el otorgamiento y recuperación de los créditos, insatisfacción y desmotivación del personal, inexistencia de control del desempeño, ineficiencia de los procesos y rentabilidad mínima. Se recomienda la aplicación correcta de las sugerencias denotadas en la propuesta de la formulación de políticas y lineamientos, que rijan las actividades, desde el aspecto de asesoría del cliente, evaluación de las solicitudes, aprobación del crédito, facturación, entrega y recuperación de la cuenta, determinar responsables de realizar dichas actividades en los tiempos calculados para su ejecución, a fin de contribuir al incremento de la rentabilidad de dicha empresa.

Palabras Calves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN POR PROCESOS> <MAPA DE PROCESOS> < FICHA DE PROCESOS> <FLUJOGRAMA DE PROCESOS> < INDICADORES> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

Ing. Javier Lenín Gaibor
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

This Design of a Process Management Model for Totalhome Warehouse, in the city of Riobamba, has the objective of changing the organizational culture in areas make up the company, in order to establish a process management in the company. For the development of the Design of a Process Management Model, processes, subprocesses, and related activities of purchase, sale, credit and collection were identified, the survey of information through direct observation, interviews, and questionnaires were done, the compliance of policies and guidelines that govern processes were verified, the efficiency and effectiveness degree through management indicators were analysed; allowing to identify the following findings: lack of a manual of functions, lack of management policies, poor management and file of physical and digital documents of clients, breach and inefficiency in the granting and recovery of credits, dissatisfaction and demotivation of personnel, lack of performance control, inefficiency of processes and minimum profitability. A correct application of suggestions denoted in the formulation proposal of policies and guidelines that governs activities are recommended, from the aspect of advising the client, evaluation of requests, credit approval, billing and account recovery, to determine people in charge of doing activities in calculated times for execution, in order to contribute the increase in profitability of the company.

Key words: <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVES SCIENCES>, <PROCESS MANAGEMENT>, <PROCESS MAP>, <PROCESS SHEET>, <FLOWCHARTS>, <INDICATORS>, <RIOBAMBA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado, cada día más exigente para llegar a ser competitivo, es un reto plantear cambios en la gestión de las actividades administrativas, financieras y contables de las empresas, pero no basta con estar al tanto de las exigencias del mercado o las necesidades del cliente externo, sino que es muy necesario conocer los procesos que se ejecutan tanto interna como externamente en las áreas relacionadas con la organización.

La gestión por procesos es la columna vertebral tanto en las normas ISO 9000 como del modelo EFQM de Excelencia, su implementación puede ayudar a mejorar las operaciones y actividades que se desarrollan en las empresas, ocasionando además una división de los procesos clásicos de las organizaciones verticales donde solo los directivos pueden tomar decisiones, es por eso que nace la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos que permita identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo; y, de indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se ejecutan en cada uno de los procesos de una empresa.

La Gestión por Procesos, requiere del compromiso y responsabilidad de toda la organización, para encaminarse hacia el éxito y generar un valor agregado en los servicios o venta de productos, estando a la vanguardia de las grandes organizaciones en el mercado de la comercialización de electrodomésticos, artículos tecnológicos y motos, mediante el uso de métodos y herramientas que le permita adoptar una filosofía de servicio al cliente en base al mejoramiento de la gestión empresarial y remplazando la gestión organizacional por la gestión organizacional por procesos.

Es así como se inicia el proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, junto con la aceptación y compromiso del sr. Pedro Caranquí Gerente General, se propone el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome, con el objetivo de mejorar la eficiencia, eficacia y rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado competitivo de hoy en día plantea una mejora global para todas las organizaciones, por lo que se deberán identificar cuáles son los propósitos a cumplir dentro del mercado competitivo y su posición dentro de la sociedad. Para esto, la dirección deberá plantear la misión, visión y valores organizacionales que le permitan conseguir los resultados e identificar los factores externos e internos que pueden poner en riesgo el éxito de la organización.

En los tiempos actuales la gestión por procesos implica que las empresas deben mejorar permanentemente la eficiencia y eficacia de sus actividades y siempre estar muy alertas a las necesidades del cliente interno o externo, así como a sus quejas o reclamos.

Si se planifica, mejora y controla los procesos de trabajo, aumenta la capacidad y rendimiento de la empresa, por lo tanto, es necesario un análisis de la Fortalezas y Debilidades, que le permita identificar sus puntos fuertes y débiles, así como sus Oportunidades y Amenazas más importantes para la consecución del éxito organizacional.

Las organizaciones que gestionen los procesos de manera eficiente y eficaz conseguirán altos índices de calidad, productividad y excelencia, en un mercado económico altamente competitivo y globalizado; por éstas y otras razones, las organizaciones deben ver a la gestión por procesos como una necesidad, no para tener éxito, si no para permanecer en el mercado; este es el caso de Almacenes Totalhome, que no quiere quedarse atrás en cuanto al progreso se refiere.

A pesar de que Almacenes Totalhome es una empresa comercial riobambeña que se encuentra liderando 12 años el mercado nacional, distribuyendo una gran gama de electrodomésticos, artículos tecnológicos y motos, espera que sus actividades sean gestionadas de manera eficiente, por lo que se hace evidente la falta de un Modelo de Gestión por Procesos, que le permita emprender un estudio profundo de las causas que

están generando problemas en el campo administrativo, financiero y contable; asimismo definir y planificar sus actividades de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes, considerando que cada proceso debe aportar valor para satisfacer las necesidades, así como controlar, medir y obtener resultados del desempeño y eficiencia de los procesos, para que Almacenes Totalhome mejore de manera continua.

Realizado un breve diagnóstico, se ha podido determinar una serie de problemas que vienen caracterizando las diarias actividades de Almacenes Totalhome, a saber:

- ✓ Ausencia de una estructura organizacional por procesos para el Departamento de Crédito y Cobranza, lo que provoca que no se conozca con certeza los procedimientos y que la ejecución de las actividades se realice de forma empírica.
- ✓ Sistema inadecuado proceso de capacitación del personal de Almacenes TOTALHOME, esto provoca ineficiencia e ineficacia en el cumplimiento de actividades asignadas al personal y el incumplimiento de los objetivos institucionales.
- ✓ Falta de documentos de soporte en la carpeta del cliente para respaldar el contrato de crédito, lo que impacta negativamente en el flujo de efectivo, en la pérdida de los bienes, así como también en el desprestigio de la empresa ante los proveedores por falta de pago.
- ✓ El personal del Área de Crédito no verifica los datos personales, referencias y garantías entregadas por el cliente; por ende, no se puede localizar al cliente para el cobro de sus respectivas facturas.
- ✓ Ausencia de políticas de Crédito y Cobranza a nivel institucional, lo que impide el respectivo seguimiento para el cobro del crédito otorgado al cliente y por ende determinar su condición de crédito normal, vencido o en mora.
- ✓ No se da un seguimiento adecuado y detallado del retraso de los pagos y entrada en mora del cliente, lo que provoca una inadecuada toma de decisiones sobre los procesos y negociaciones claves que se deben realizar con los clientes para evitar el incremento de la cartera vencida.

- ✓ Finalmente, es evidente la falta de indicadores de gestión para el departamento de Crédito y Cobranza, lo que no permite medir las debilidades en la gestión de cobranza y por ende mejorar la liquidez de Almacenes Totalhome.

De persistir los problemas detectados y al no contar con información oportuna y confiable, Almacenes Totalhome no logrará la consecución de los objetivos institucionales, impidiendo a los directivos tomar decisiones oportunas y confiables, además de no poder alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y competitividad en el mercado de comercialización de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome, del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, ¿incidirá en el incremento de la rentabilidad?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio:	Gestión por Procesos.
Campo:	Procesos, Gestión, Administración, Planteamiento y Toma de Decisiones.
Aspecto:	Indicadores de Gestión.
Delimitación:	Almacenes Totalhome.
Espacial:	Área Administrativa, Financiera, y Contable.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Diseño de un Modelo de Gestión por procesos para las empresas, es un medio por el cual pueden alcanzar eficacia, eficiencia y economía; y, por ende, contribuir a la consecución de sus objetivos y al incremento de su rentabilidad.

La ejecución de la presente investigación aportará con información relacionada con la Gestión por procesos para los almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba, obtenida mediante el uso de métodos, técnicas y herramientas de investigación, que servirá para

dar solución a los problemas detectados en la empresa objeto de estudio. Por lo anterior, la presente investigación se justifica su emprendimiento desde las perspectivas: Teórica, Metodológica, Académica y Práctica.

1.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación se justificó su realización desde la perspectiva teórica porque se hizo uso de información existente en libros, revistas, artículos científicos y sitios web de reconocidos autores y tratadistas sobre Modelos de Gestión por Procesos o cualquier otro tipo de información que se consideró de gran importancia para la construcción del marco teórico de esta investigación; y, poder adaptarlo a las necesidades y requerimientos de los Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba, de tal forma que se pueda sintetizar en mapas de procesos, flujogramas e indicadores.

1.2.2 Justificación Metodológica

El trabajo de investigación se justificó su emprendimiento desde la parte Metodológica por que se utilizó métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitieron establecer un conjunto de directrices para obtener información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados permitieron el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome.

1.2.3 Justificación Académica

La presente investigación se justificó su emprendimiento a nivel académico porque nos condujo a poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula de clase durante el tiempo de formación tendiente al diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba; paralelamente, se pudo aportar con posibles soluciones a la problemática planteada en la institución objeto de estudio, esto permitió reforzar los conocimientos adquiridos y tener la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.

1.2.4 Justificación Práctica

La presente investigación se justificó su realización desde el ámbito práctico, al diseñar el Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba, aplicando métodos y técnicas que permitieron concluir en un manual de procesos que contribuirá al mejoramiento de la gestión financiera, administrativa y contable, y que ayudará a alcanzar un mayor nivel de competitividad y una adecuada toma de decisiones a nivel empresarial.

La originalidad e importancia de la presente investigación reviste el suficiente interés, tanto para la entidad, como para otras entidades similares, que necesiten aplicar el modelo de gestión por procesos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante el análisis de los distintos procedimientos que se ejecutan en su interior y que contribuyan al incremento de la rentabilidad empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Estructurar un Marco Teórico, mediante consultas bibliográficas y linkográficas que sirvan como referencia para el diseño un modelo de gestión por procesos.
- Establecer el marco metodológico, mediante la utilización de métodos, técnicas y herramientas de investigación, que sirva de base para el diseño de un modelo de gestión por procesos para almacenes Totalhome.
- Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos, mediante el análisis de los procedimientos de compra, venta, asesoría del cliente, evaluación de las solicitudes, aprobación del crédito, facturación, entrega de los bienes, además del control contable de los registros de ventas, que contribuya al incremento de la rentabilidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Almacenes Totalhome es una empresa comercial Riobambeña que se encuentra liderando 12 años el mercado nacional en la distribución de una gran gama de electrodomésticos, artículos tecnológicos y motos, pero la falta de un Modelo de Gestión por Procesos, no le permite gestionar de manera eficiente los recursos en el campo administrativo, financiero y contable e identificar las causas que están generando los problemas en la empresa.

Sin embargo, de acuerdo a revisiones documentales tanto en fuentes impresas y digitales de reconocidos autores, se pudo identificar información previa que orienta la elaboración de un Modelo de Gestión por Procesos y adaptarlo a las necesidades y requerimientos de Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba.

Para la realización del presente trabajo investigativo se ha tomado como referencia dos trabajos de titulación que han sido desarrollados por estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sobre Modelos de Gestión, a saber:

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba.

Autor: Elías Andrés Ortiz Macías, quien define a la gestión por procesos, como:

“Una forma de interrelacionarse entre las personas y los procesos, en la que se adopta un nuevo enfoque de gestión que permita orientar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos de la empresa y la satisfacción de los clientes”. (p.74)

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la ciudad de Riobamba.

Autor: Mónica Tatiana Padilla Riofrío, quien manifiesta, que:

“La Gestión por Procesos es un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que permiten lograr eficiencia, competitividad en los procesos y flexibilidad ante los cambios existentes en un mundo globalizado, cuyo fin es satisfacer las necesidades del cliente interno y externo”. (p. 17)

Por lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos planteado, es de interés y pertinencia para la empresa objeto de estudio, ya que permite optimizar los procesos relacionados con la planificación, asignación de recursos económicos, seguimiento y control de la gestión, con el fin de ayudar a obtener un mayor nivel de eficiencia, eficacia, competitividad y una adecuada toma de decisiones a nivel empresarial, en comparación a las demás empresas que están dentro de su mismo mercado.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Dado que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración debido a su permanente búsqueda de la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

En tiempos antiguos a la revolución industrial, las economías agrícolas y artesanales, se caracterizaron por la existencia de organizaciones pequeñas, donde era el mismo artesano o agricultor y su familia quien producía sus productos y lo comercializaba, y donde el referente organizacional más importante fueron las estructuras jerárquicas de los militares al igual que las estructuras monárquicas, igualmente de tipo piramidal.

Adam Smith, citado por Chiavenato, (2007), en la publicación de “Investigaciones sobre la Naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones”, definió los fundamentos del comportamiento económico del capitalismo y afirmó que:

El origen de la riqueza proviene del trabajo de la nación, que será tanto más productivo cuanto mayor división del trabajo exista; la cual depende, a su vez, de la dimensión del mercado; y de los precios; conduciendo así a la organización a la especialización, eficiencia, eficacia, mayor productividad y rentabilidad de la organización. (p. 45)

En los años (1760 – 1830) y (1870 – 1914), fue adoptado por los capitalistas, quienes encontraron en la división del trabajo una respuesta a sus necesidades de incrementar la riqueza. Con la división del trabajo y la especialización de los trabajadores se dio paso a la jerarquización de la estructura organizacional de tipo jerárquica y al nacimiento de la teoría organizacional predominante; la segunda revolución industrial permitió el nacimiento de la administración Científica de Frederick Taylor.

Frederick Taylor citando por Chiavenato, (2007), sobre la administración Científica dice que:

Es una revolución mental, tanto de los trabajadores con respecto a sus deberes y compañeros, así como parte del sector directivo, en cuanto a sus obligaciones administrativas hacia los compañeros y personal obrero, este implica un cambio de actitud y dejar de ver a las ganancias de la producción como la manzana de la discordia entre los directivos y obreros, a fin de trabajar con la colaboración armónica de todos para buscar mejoras para ambas partes. (p. 43)

De su parte, Henry Ford, definió a la Producción en Serie, como:

La producción de bienes en grandes cantidades utilizando diseños estandarizados para que sean todos iguales. Empleando técnicas de fabricación paso a paso e interactuando ente el conjunto de obreros y máquinas. La producción en serie es la aplicación de los principios de potencia, precisión, economía, método, continuidad y velocidad a un proceso de fabricación, dando como resultado una organización productiva que proponga una gran cantidad de artículos de material, mano de obra y diseño estándar al mínimo costo. (p. 78)

En 1990 Max Weber presentó la Teoría burocrática de la Administración donde expresa que: “La eficiencia se logra con el diseño científico y racional de la organización que le permite funcionar con exactitud aplicando técnicas, normas de funcionamiento y desempeño que prevalecerán sobre los intereses personales y viendo las necesidades de personalización del administrador”, dando paso a el nacimiento de la teoría administrativa que enfatiza a la estructura organizacional para alcanzar los objetivos organizacionales.

La división del trabajo, ayuda a lograr mayor productividad o riqueza al capacitar a los trabajadores en las diferentes etapas, fases de la realización de las actividades o de los procesos productivos de las empresas.

En conclusión, la administración científica trajo consigo los paradigmas de la eficiencia, productividad y la aplicación de métodos como la estandarización que aseguran el éxito de la organización; con esto se inició el diseño de los cargos y se enfatizó en las tareas, refiriéndose a la división de trabajo; y, abrió una brecha para dar paso a la necesidad de ejecutar actividades que permitan la producción en serie.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes de la Gestión por Procesos

2.2.1.1 Teoría Administrativa

Hernandez y Rodriguez, (2006), sobre la teoría administrativa, dice que:

Es tan antigua como la existencia del hombre, que surge como consecuencia a las necesidades sociales y la cooperación que el hombre necesitaba para realizar actividades que le permitan subsistir, encaminando de forma lenta su proceso y apoyándose en métodos empíricos para evolucionar a través de diferentes etapas hasta su desarrollo actual.

En opinión de Chiavenato, (2007) refiriéndose a la Teoría Administrativa, expresa que: “Es el principio de la sabiduría en administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración, utilizado por los administradores, pues aporta una visión simple y ordenada”. (pp.78 – 79)

En base a lo anterior, se puede concluir que la Revolución Industrial provocó una modificación estructural de las empresas para satisfacer las demandas de una economía en rápida y creciente expansión, originando así la necesidad de enfocarse y ver a la administración como la forma de desarrollar los puestos de trabajo, la estructura organizacional e identificar las actividades de mayor importancia para destacar e incrementar la eficiencia y los niveles de productividad de las empresas.

La Teoría Administrativa fue y será necesaria para las organizaciones independientemente de la actividad que realicen; siguiendo las huellas de la teoría administrativa se establece que las organizaciones deberán contar con un equipo de trabajo óptimo y eficiente que les permita generar procesos de respuesta a las necesidades de la sociedad actual, haciendo énfasis en el trabajo en equipo y buscando la satisfacción de las necesidades mutuas, sobre la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

2.2.1.2 Enfoques actuales de la Teoría de la Administración

Según Chiavenato, (2007), establece que entre la multiplicidad de enfoques actuales de la Teoría Administrativa, se destacan:

- Benchmarking
- Just In Time
- Reingeniería
- Calidad total.

➤ Benchmarking

El enfoque de Benchmarking es un proceso de comparación y medición de los procesos internos de una organización, la eficiencia y eficacia de los distintos departamentos que la conforman. Benchmarking permite un control continuo de los productos, servicios y estrategias o prácticas realizadas en contra de la competencia. Parte de la identificación de los procesos de trabajo que pueden ser eficientes y eficaces, necesidades de los clientes y personas involucradas en los procesos; así como también de la capacitación e identificación de las funciones y responsabilidades del equipo que trabajara en la coordinación y aplicación del Benchmarking.

➤ **Just In Time**

Esta herramienta se encarga de promover la cantidad de recursos materiales y económicos a cada fase del proceso y una vez terminado, proveer al cliente, en las cantidades requeridas y solicitadas. La principal característica de este enfoque es la eliminación los desperdicios de material, disminución de tiempo de espera, reducir los espacios destinados para el inventario y económico en cada proceso. Este enfoque incluye a los procesos que van desde las compras hasta la distribución. A fin de que la empresa cuente con una cadena productiva, que incluya a los proveedores y vendedores con el objetivo de disminuir las fallas, aumentar la productividad de las operaciones directas e indirectas, obtener una ventaja competitiva frente a la competencia y un valor añadido a su producto o servicio; por lo tanto, este enfoque contribuye de manera significativa a la administración de nuestros días.

➤ **Reingeniería.**

Los Modelos de negocios se encuentran en un constante cambio y transformación, lo que provoca la necesidad de incorporar estrategias corporativas, visión de procesos, personal y tecnología, que les permita establecer e identificar los indicadores que le permita a las organizaciones una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, este tipo de enfoque tiene como objetivo de generar la revisión y rediseño de los procesos para alcanzar mejoras en el rendimiento, tales como costos, servicios y un trabajo rápido, mejor y barato con relación a la competencia, con el fin de desarrollar una capacidad innovadora, de creatividad organizacional y un mayor nivel de eficiencia, eficacia, rentabilidad y productividad de la organización.

➤ **Calidad Total**

La Calidad Total implica la participación de todos los trabajadores de la organización en la mejoría de los diseños, fabricación, mantenimiento y distribución de los productos y servicios que la empresa ofrece, su punto clave está en enfocarse más allá de las normas, requisitos y características de los productos; su interés está en la investigación, comunicación del mercado en la que realiza sus actividades y el conocimiento de las

necesidades del cliente con el fin de generar una lealtad, confiabilidad y preferencia de los clientes o usuarios.

El punto clave está en la atención al cliente, compromiso y evaluación de los trabajadores para lograr altos niveles de calidad y competitividad que sea planteada en la mejora continua, de todas las operaciones y actividades de trabajo; todo esto orientado siempre hacia el logro de un valor agregado que sea visible para el cliente.

2.2.2 Origen, Cambios de la Cultura y Evolución de la Gestión

La gestión nace con el hombre y su necesidad de realizar actividades de sobrevivencia, toma de decisiones, administración de los recursos, etc., es decir tuvo su origen en la antigüedad e implica adquirir una serie de conocimientos que hoy en día ayuden a la capacitación y a la labor de organizar y gestionar los recursos disponibles de una organización para obtener los resultados deseados. Gestionar implica una serie de procesos, entre ellos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, todos estos relacionados entre sí; el éxito de las empresas depende de una gestión eficiente de los procesos para la consecución de los objetivos

Los cambios culturales, están evolucionando de manera rápida a las empresas debido a la exigencia de los clientes, por lo que cambiar, modificar conductas y transformar la manera de pensar y actuar de las organizaciones no es una opción se aspira en subsistir en un mercado competitivo. Por lo tanto, las organizaciones deberán trabajar permanentemente en una correcta gestión de sus procesos y objetivos organizacionales, con el fin de adecuar al personal a un ambiente de cambios constantes, evitar el colapso y así buscar de manera conjunta los beneficios esperados para la empresa.

2.2.2.1 Evolución de la Gestión.

Según Bravo, (2010), al hablar de la evolución de la gestión, establece:

Que a lo largo del siglo XX la gestión evolucionó de tal forma que dio paso a tres concepciones en la administración de las actividades que desarrollan las empresas, esto marcó de una manera significativa el trabajo en las organizaciones.

➤ 1920 – 1930

Con el nacimiento de la División de Trabajo, permitió que los trabajadores, motivados por el salario que percibían, ya no se dedican a realizar las operaciones o actividades de producción, servicios de forma simple, monótonas y repetitivas, de tal forma que se fije como objetivo trabajar de forma conjunta para obtener un rendimiento productivo y óptimo en la empresa.

➤ Segunda Guerra Mundial

Los administradores de las empresas en esta época vieron que los empleados no solo podían realizar actividades simples y monótonas, se dieron cuenta que su personal podía ser creativo y tener mayores responsabilidades con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la productividad de la empresa, así los empleados eran considerados útiles e importantes.

➤ Después de la Crisis de la década de los 70's

La administración de las empresas se da cuenta en que lo importante no solo era hallar la forma de aumentar las utilidades económicas, sí no que buscaron la forma de ampliar y posicionarse en los mercados, diversificando los productos o servicios e inclinándose por mejorar la calidad no solo en los productos o servicios, sino que en el servicio de pre y post venta. (pp. 34 - 40)

En base a lo anterior, se puede concluir que la gestión ha evolucionado de acuerdo a las necesidades del mercado local, nacional e internacional, ayudando a las empresas a crecer y tener una visión del futuro, donde el poder de sobrevivencia sea el conocimiento, el

valor competitivo y el talento humano. Las organizaciones se encuentran en un mercado cada vez más globalizado y competitivo, donde la tendencia es alcanzar el éxito y conseguir una serie de metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo, que se reflejen en los resultados económicos; por lo tanto, las organizaciones deben gestionar cada una de sus actividades y recursos, considerando la necesidad de emplear medidas que les permitan controlar y mejorar su sistema de gestión por procesos.

2.2.3 Definición del Diseño

Según la opinión de la Real Academia de la Lengua española, (2001), define al diseño, como: “La concepción de un objeto u obra a la producción en serie”. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

2.2.4 Definición de Modelo

Según la Real Academia de la Lengua española, (2001), expresa que modelo es: “Un instrumento o muestra a seguir para conocer algo, describir, organizar e integrar patrón o la idea de un modelo que será utilizado para probar una teoría o explicar un proceso.” Recuperado de: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

2.2.5 Definición de Gestión

Rubio, (2006), sobre la definición de Gestión, señala: “Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.” (p. 12)

Por su parte, Fernandez, (2003), asegura que:

La gestión mejora los controles y garantiza, la planificación, la organización y el seguimiento de las actividades más relevantes de la empresa. (pág.28 – 29)

En base a lo anterior, se puede concluir que la gestión permite que una organización establezca sus estrategias, políticas y objetivos de acuerdo al tipo de mercado en el que está inmersa, de tal manera que pueda ser competitiva y mantenerse en el mercado con

productos o servicios de calidad, gestionando de forma continua los controles que garanticen, la planificación, la organización y el seguimiento de las actividades.

2.2.6 Definición de Proceso

Perez, (2010), define a los procesos como:

Aquellas actividades secuenciales que de forma ordenada y repetitiva transforman la materia prima en productos terminados para el usuario o clientes. Así como también es el conjunto de actividades que se relacionan o que interactúan entre sí, para transformar los elementos de entrada en salidas con valor para el usuario o cliente. (p. 49)

Según la Organización Internacional de Normalización, (2005), define a los procesos como: “Un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas.” (p. 17)

Por lo anterior, se puede inferir que para las empresas los procesos otorgan la oportunidad de crear valor en cada una de sus actividades a desempeñar, relacionando cada uno de los elementos de los grupos de interés, para retroalimentarlos y crear valor en los bienes o servicios que serán entregados a los clientes, los mismos que son considerados parte fundamental de la razón de existir de la empresa.

2.2.7 Clasificación de los Procesos de una organización

Bravo Carrasco, (2010), sobre los procesos de la organización, establece los siguientes:

- **Macro Procesos.-** Es una estructura de procesos con la característica de recursividad, es decir, los procesos desagregan en otro proceso.
- **Procesos Operativos.-** Es un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar en más procesos, su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde las actividades en el flujograma dan la información. (p. 28)

En opinión de Perez, (2010), clasifica a los procesos de la siguiente forma:

Procesos Claves.- Los procesos claves están relacionados de forma directa con la satisfacción o insatisfacción del cliente, de tal forma que se deberá añadir un valor agregado para que las organizaciones garanticen que el cliente consuma el bien o servicio.

Subprocesos.- Son actividades que tiene secuencia lógica, que deberán hacer cumplir los objetivos y propósitos establecidos por la administración; los subprocesos deben ser bien definidos con la finalidad de hacer un proceso cada vez más grande y efectivo para aislar los problemas que pueden presentarse dentro de los mismos procesos. (p. 107)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que, la clasificación de procesos está relacionada con los objetivos de la empresa, pues ayudan a definir las estrategias que permitan hacer que los procesos sean más efectivos y menos complejos para el personal que lo realizará. Por lo tanto, los procesos se clasificarán de acuerdo a las necesidades de la organización con el fin de alcanzar el buen funcionamiento de las actividades y evitar errores que a largo plazo se refleje en la disponibilidad de los recursos económicos de la empresa.

2.2.8 Tipos de procesos

Perez, (2010), refiriéndose a los tipos de procesos, explica que:

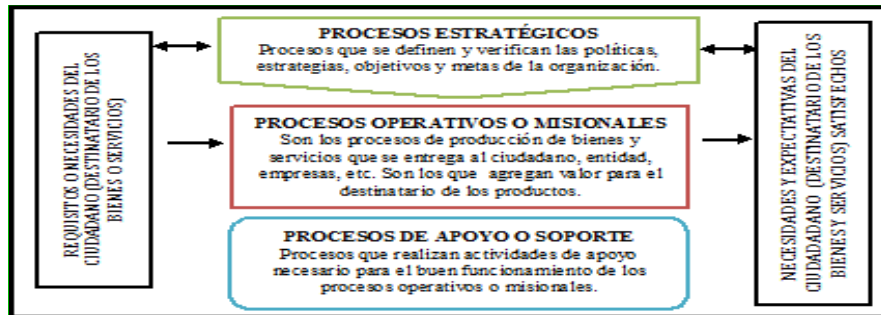
Las organizaciones por lo general trabajan con tres tipos de procesos y son:

Procesos estratégicos: procesos que definen e identifican las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, para asegurar su cumplimiento mediante la creación de mecanismos que permitan evaluar y monitorear el desempeño de la entidad.

Procesos operativos o misionales: Son los procesos de producción de bienes y servicios que se entrega al cliente, entidad, empresas, etc. Son los que agregan valor a los productos. Toman en cuenta las necesidades y requisitos de los clientes para elaborar el producto o servicio que logre la satisfacción de los mismos.

Procesos de apoyo o soporte: son actividades que apoyarán y son necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos o misionales. (p. 107)

Gráfico N° 1: Tipo de Procesos



Fuente: Pérez Fernández de Velasco
Elaborado por: Nataly Villagomez

En opinión de Mallar, (2010), establece que los tipos de procesos más utilizados son:

Procesos de Negocios.- Son llevados por la alta dirección de las empresas y atienden a las necesidades del cliente, a largo plazo y se relacionan con la gestión de la organización. Es llamada también como Planificación.

Procesos Operativos.- Son aquellos que se relacionan o inciden de forma directa con la realización del producto y la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo.- Son procesos de soporte para los procesos operativos. (p. 69)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que, los tipos de procesos definen hacia donde debe ir u operar las empresas, éstos deberán estar de acuerdo con la cadena de valor, pues necesitan de los procesos de apoyo o soporte para cumplir con los objetivos; por lo tanto, los tipos de procesos se clasificarán de acuerdo a las necesidades de la organización, pero los que son de mayor utilidad para la gestión de los procesos son: los procesos estratégicos; los procesos claves; y, los procesos de apoyo que contienen todas las actividades que ayudarán al buen funcionamiento de las actividades organizacionales.

2.2.9 Factores de un proceso

Perez, (2010), en relación a los factores que interviene en un proceso, cita los siguientes:

Personas. - Los miembros del equipo asignado a los procesos, todos ellos deben contar con conocimientos, habilidades y actitudes apropiadas. La contratación, integración, capacitación y desarrollo de las personas ayuda al desarrollo de la Gestión de Personal.

Materia prima.- Materias primas o semielaboradas, que deberán cumplir con las características adecuadas para su uso. Los materiales serán entregados por el proceso adecuado de Compra.

Recursos físicos.- Instalaciones, maquinaria, software, hardware que estarán siempre en adecuadas condiciones para su uso. (pág. 55 - 56)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que para identificar los factores que intervienen en un proceso, primero se deberá definir de forma clara los insumos o materias primas de entradas, posteriormente definir el proceso de transformación al que será sometido, las personas que serán responsables de su implementación y los recursos físicos necesarios para la generación de un producto o servicio, para luego proceder a su evaluación, control y realizar las mejoras pertinentes, tendientes a cumplir con las exigencias de los clientes internos y externos, así como también con el objetivo y la finalidad para el que fue creado.

2.2.10 Elementos del Proceso

Mallar, (2010), sobre los elementos del proceso, establece los siguientes:

Input (entrada principal)

Las entradas o input son productos entregados de forma interna o externa para dar como resultado salidas de procesos que vienen de la cadena de valor, un proveedor o cliente. Así como también deberán cumplir con características, criterios de aceptación o estándares específicos señalados por los proveedores o clientes internos o externos que son parte fundamental de la empresa.

La secuencia de actividades

Son los medios y recursos que cumplen determinados requisitos al ser seleccionados y ejecutados bien a la primera.

Salidas

Las salidas es un producto que va destinado a un usuario o cliente, las salidas finales de los procesos están relacionadas con la cadena de valor, los cuales deben cumplir con la calidad exigida por el cliente externo o interno. (pp. 8 - 9)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que, las actividades que formarán parte de la entrada de los procesos internos o externos deberán contar con los recursos necesarios para ser puestos en marcha y cumplir con los estándares específicos señalados por los proveedores o clientes, éstos deberán ser ejecutados bien a la primera para entregar como salida final un producto o servicio que se relacione con la cadena de valor, cumpliendo con la calidad exigida por los clientes.

2.2.11 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica utilizada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. Crea valor a los productos que la empresa ofrece a su cliente, desde el punto de vista del valor que tiene dicho producto o servicio ante el cliente y al menor costo.

Permite dividir a la empresa de acuerdo a sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, compradores y competencia.

La cadena de valor divide a las actividades que se desarrollan de forma diaria en la empresa en actividades: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son logísticas internas operacionales marketing, ventas y servicios, son primarias porque agregan valor en forma directa a los productos o servicios.

Las actividades de apoyo incluyen el desarrollo tecnológico, administración de los recursos humanos e infraestructura de la empresa, no aportan valor de forma directa si no que refuerzan las actividades primarias para agregar valor, obligando a establecer, identificar y documentar los procesos en el mapa de procesos de acuerdo a la cadena de valor.

2.2.12 Mapa de Procesos

Bravo Carrasco, (2010), define al Mapa de Procesos como: “Un conjunto de procesos relacionándose entre sí e identificando un cierto ámbito. Une los procesos que están segmentados por cadena, jerarquía o versiones.” (p. 37)

De su parte, Perez, (2010), definen al mapa de procesos, como:

Una visión general del sistema de gestión en el que se representan los componentes del sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información, conocido también de forma técnica como Diagrama de Flujo. (p. 105)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que los mapas de procesos son representaciones gráficas de los procesos donde se muestran de manera simplificada y coherente las entradas, recursos y salidas de los procesos, además tiene la capacidad de descomponer a la cadena de valor en macro procesos, procesos, sub procesos, actividades y tareas que son ejecutadas día a día.

2.2.13 Fichas de procesos

Según Jesús García Jiménez, (2009), define a la ficha de procesos como:

Un documento en el cual se recogen los principales componentes del proceso, ayuda a catalogar los procesos que operan en la organización aclarando su papel, dándole la importancia adecuada a los elementos que lo componen evitando posibles omisiones. La comparación entre procesos a partir de las fichas puede permitir descubrir conflictos y áreas de mejora.

Para la elaboración de las fichas de procesos hay que tomar en cuenta todos los procesos y sus características como:

- Nombre.
- Objetivo.
- Responsable.
- Lugar de ejecución.
- Políticas.
- Recursos.
- Indicadores. (p. 52)

En síntesis, estas fichas contienen en forma detallada toda la información de los procesos, es decir resumirá todos los elementos que forman parte de un proceso. La ficha de procesos es un documento que describe los elementos que lo conforman, con el objetivo de facilitar su comprensión.

2.2.14 Diagrama de flujo o flujograma

Bravo Carrasco, (2010), sobre los Diagramas de Flujo, señala:




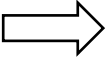


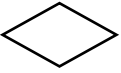

Es la representación gráfica de un proceso en la que figuran los flujos y la secuencia de las actividades. Se basa en el uso de símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso específico. Se llama flujograma porque los símbolos usados se entrelazan por medio de flechas para indicar la secuencia lógica de los procesos. (p. 75)

De su parte, Rubert, (1999), define al Diagrama de Flujo como: “Representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción”. (pp. 34 – 41)

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que un diagrama de flujo describe un proceso paso a paso, permite que de una mirada se recuerde como es un proceso, considerando que todo integrante del proceso debería haber participado en su elaboración y capacitación.

2.2.15 Simbología para representar los procesos

Tabla N° 1: Simbología ASME

Símbolo	Descripción	¿Para qué se utiliza?
	Origen	Sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, no forma en sí parte del nuevo proceso.
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	Inspección	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Línea de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: ASME.org

Elaborado por: Nataly Villagomez

2.2.16 Gestión por Procesos

Ogalla Segura, (2010), expresa que: “La gestión por procesos conduce a una visión transversal de la organización a través del proceso de negocio. Refuerza el control continuo sobre los vínculos entre procesos individuales dentro del sistema de procesos y la interfaz entre las políticas definidas.” (p.7)

Mientras que, Perez, (2010), refiriéndose a la Gestión por Procesos, manifiesta que:

Es un conjunto de actividades sistemáticas realizadas en una institución, con el propósito de mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de su operación para suministrar servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas, así como también las exigencias del cliente, beneficiario o usuario. (pág.6)

En base a lo anterior, se puede concluir que la gestión por procesos está encargada de establecer procesos competitivos y capaces de relacionar los cambios constantes de cada sub proceso con la mejora continua, con la flexibilidad estructural, con la satisfacción de las necesidades del cliente; y, sobre todo, con el control constante que tiene la organización en sus diferentes niveles jerárquicos, que ayuden a cumplir con los requerimientos de los clientes para obtener su confianza y fidelidad al momento de consumir o hacer uso de los productos o servicios puestos a su disposición.

2.2.17 Importancia de la Gestión por Procesos

Zaratiegui, (1999), sobre la importancia de la gestión por procesos, afirma que:

Los procesos se consideran como la base operativa de la organización, la misma que se irá adaptando gradualmente a la base estructural del número de empresas existentes en el mercado.

Su importancia radica en que hoy en día las organizaciones encaminen sus actividades en función al cliente, puesto que un cliente satisfecho es un cliente comprometido y fiel hacia el producto o servicio. Así la organización ganará

permanencia en el mercado competitivo, siempre y cuando, todos los esfuerzos sean enmarcados hacia la satisfacción de sus clientes. (p. 81)

Por su parte, Medina, (2005), refiriéndose al mismo tema, asegura que:

Los procesos han adquirido una gran importancia de tal manera que, en la actualidad forman parte de las buenas prácticas empresariales, por representar cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, por constituirse en uno de los criterios de evaluación del Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de la Calidad Total, porque forma una de las cinco claves del Benchmarking, mientras que para los productores de las clases mundiales resulta un arma competitiva, por ser el centro importante de las Normas ISO 9000, y por ser un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido. (pág. 66)

En base a lo anterior, se puede concluir que la gestión por procesos hoy en día es muy importante para las organizaciones debido a que les permite ser competitivas, gestionar las actividades y recursos con el propósito de lograr los objetivos propuestos para ganar mayor permanencia en mercados altamente competitivos; por lo tanto, se constituyen en la parte fundamental para la empresa, debido a que establece el qué y cómo se va hacer, obligando a mantener una cultura de responsabilidad más abierta y orientada hacia la obtención de resultados sin hacer diferencia entre los pedidos y necesidades de los clientes internos y externos.

2.2.18 Principios de la Gestión por Procesos

Mariño, (2002), describe los siguientes principios como importantes para la gestión por procesos:

- Establece prioridades de los procesos.
- Verifica y describe los propósitos del proceso.
- Define el proceso, sus límites e interfaces.
- Organiza y capacita al equipo de trabajo para el mejoramiento del proceso.
- Establece puntos de control.

- Define los indicadores.
- Mejora el proceso. (p. 19)

2.2.19 Características de la Gestión por Procesos

Sánchez & Blanco, (2014), con respecto a las características de la gestión por procesos, citan las siguientes:

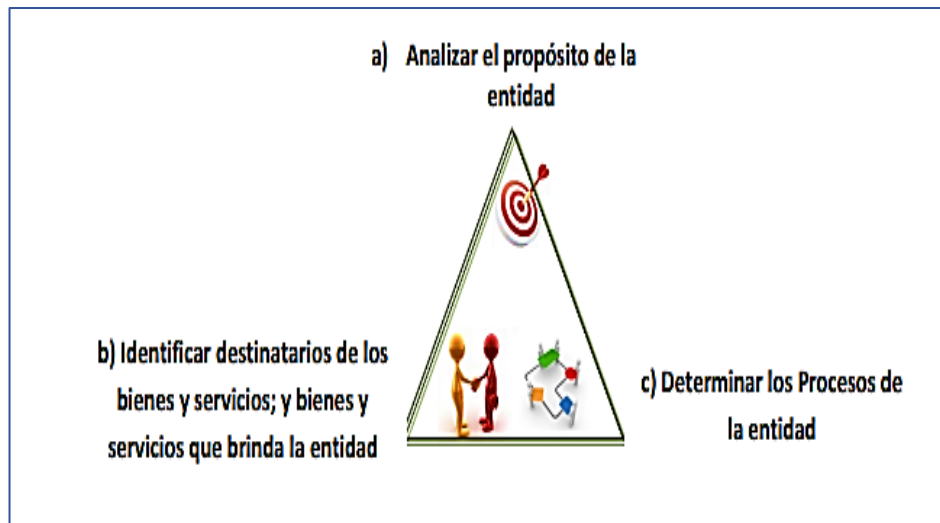
- Posibilidad de ser definido.- Debe tener una misión, es decir una razón de ser.
- Especificar de forma clara su comienzo y su fin.
- Puede ser representado de forma gráfica.
- Puede ser medido y controlado, a través de indicadores que permitan el seguimiento de su desarrollo y resultado e incluso mejorar.
- Existencia de un responsable, encargado de la eficiencia y eficacia del mismo.
(p. 844)

Por su parte, Bravo, (2011), menciona que las principales características de una gestión por procesos, son:

- Incrementa la eficiencia.
- Mejora la productividad.
- Mejora la calidad.
- Acorta los tiempos y reduce los plazos de producción y entrega del servicio o producto.

Estos objetivos suelen ser abordados de forma selectiva, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. (pág.22)

Gráfico N° 2: Características de la Gestión por Procesos



Fuente: Bravo Carrasco (2011)
Elaborado por: Nataly Villagomez

2.2.20 Elementos de la Gestión por Procesos

Chiavenato, (2007), establece como partes fundamentales de la gestión por procesos a aquellas partes que no permiten la alineación correcta y coherente entre lo que hace la empresa y lo que quiere ser.

Los elementos de la gestión por procesos permiten que la empresa exponga de forma clara para qué trabaja, hacia dónde quiere llegar; y, cuál es la labor social que cumplirá conjuntamente con las personas que la conforman.

- **Misión.-** La misión es la parte fundamental de la empresa, pues establece qué necesidad social se va a satisfacer a través de la oferta de productos o servicios; si la misión está bien definida podrá ayudar a establecer nuestro segmento de mercado.
- **Visión.-** Es el enunciado que se fundamenta en la misión, por lo tanto, permite que la organización tenga una propuesta de futuro, es decir concreta lo que quiere ser la empresa y permite establecer los objetivos estratégicos. La mayoría de las empresas se apoyan en la misión y visión, pero si no están bien definidas no sabrán a dónde ir y perderán competitividad.

- **Valores.** - Es el conjunto de comportamientos organizacionales que se espera sean cumplidos por las personas que la integran; los valores deben impulsar el cumplimiento de la visión, permitiendo que la organización se enfoque en sus procesos y en la aceptación social que desea tener al ser coherente o no con lo que dice y hace.
- **Políticas y estrategias.** - Son condiciones que la empresa adoptará y realizará con el fin de lograr su misión y visión, éstos deben enfocarse en los valores éticos y por lo general deben constar dentro del plan estratégico. (p.10)

2.2.21 Etapas de la Gestión por Procesos

Mallar, (2010), manifiesta que las etapas de la Metodología de Gestión por Procesos son tres, independientemente de que sea una institución pública o privada, pues busca facilitar y apoyar el cambio de la gestión por procesos y son:

➤ Etapa I: Preparatoria

Analiza la situación de la entidad para elaborar un plan de trabajo que le permita capacitar a la persona que se encargará de su implementación y de sensibilizar a toda la entidad para fortalecer el órgano responsable de la implementación de la Gestión por Procesos.

➤ Etapa II: Diagnostico e identificación de procesos

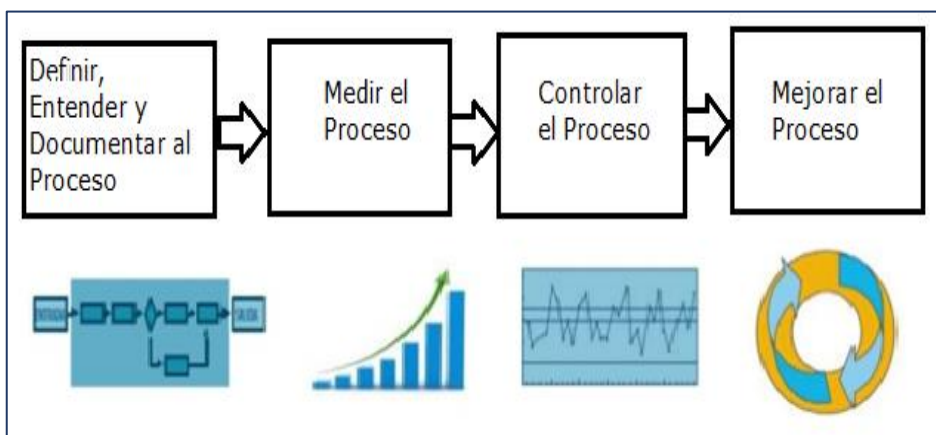
Describe, elabora, determina y analiza los procesos actuales de la entidad para identificar a los destinatarios de los bienes y servicios; que brinda la entidad con el objetivo de cumplir con el propósito de la entidad.

➤ Etapa III: Mejora de procesos

Mide, analiza y evalúa los procesos para mejorarlos, documentarlos e institucionalizarlos de acuerdo a los objetivos de la Gestión por Procesos. (pág.12)

En base a lo anterior, se puede concluir que cada una de las etapas de la gestión por procesos cumplirán una función básica que deberán ir coordinadas con los procesos y deberán ser planificadas y controladas y según sea necesario se les asignará recursos; esto ayudará a que se realice las correcciones oportunas a cada proceso, para fortalecer cada uno de las actividades de la entidad y facilitar los planes de trabajo institucional y el Mapa de Procesos, con el fin de asegurar la consecución de los resultados y el seguimiento de la ejecución del diseño por Procesos.

Gráfico N° 3: Etapas de la Gestión por Procesos



Fuente: Mallar, (2010)

Elaborado por: Nataly Villagomez

2.2.22 Fases de la Gestión por Procesos

Bravo, (2011), refiriéndose a las fases de la gestión por procesos, manifiesta que dentro de la dinámica para mejorar los procesos, se puede distinguir cinco fases correspondientes al curso normal de los eventos, siendo éstas las siguientes:

1. Formación del equipo de trabajo y definición del Mapa de Procesos de la organización.
2. Formación, capacitación y selección de los responsables de la gestión de cada proceso.
3. Caracterización de cada uno de los procesos de la organización.
4. Identificación de los indicadores para analizar el funcionamiento de los procesos.
5. Mejora de los procesos. (p. 26)

Por su parte, Cruz, (2012), identifica las siguientes fases de la Gestión por Procesos:

La gestión por procesos abarca nueve fases y cuatro ciclos relacionados con el curso normal de los eventos, de forma secuencial para cada proceso” (p.25)

➤ **Ciclo 1.- Incorporar la gestión por procesos desde la estrategia**

Bravo Carrasco, (2011), menciona que, en la primera fase de la gestión por procesos, está relacionada con:

- **Incorporar la gestión por procesos.-** Tendrá un punto de partida desde el diagnóstico situacional de la empresa, formación del equipo y diseño del plan de trabajo, con el fin de incorporar el análisis de los procesos, recursos y necesidades que ayuden a la evaluación de los procesos de gestión de forma periódica, el cual no debe ser menor a una semana y superior a dos. Por lo tanto, la alta dirección deberá reflexionar sobre los retos estratégicos y su relación con las áreas de información crítica con el fin de elaborar el mapa de procesos, planificar y corregir los problemas detectados en el análisis FODA de la empresa.

➤ **Ciclo 2.- Modelamiento Visual**

- **Diseño del Mapa de Procesos.-** Con los datos obtenidos en el ciclo anterior y la totalidad de los procesos de la organización se elaborará el Mapa de Procesos, considerando los procesos del negocio y de apoyo a las áreas con los que se relaciona, incluyendo las estrategias que se deben adoptar para lograr la satisfacción del departamento implicado; éste debe reflejar los resultados del análisis y del plan de mejoras para que sirva como un modelo para la organización y de las personas que intervienen en su gestión y propuesta de valor.
- **Representar los procesos mediante modelos visuales.-** Los procesos serán representados mediante el flujograma de información, en el cual se incluirá las observaciones y recomendaciones generales. (p. 28)

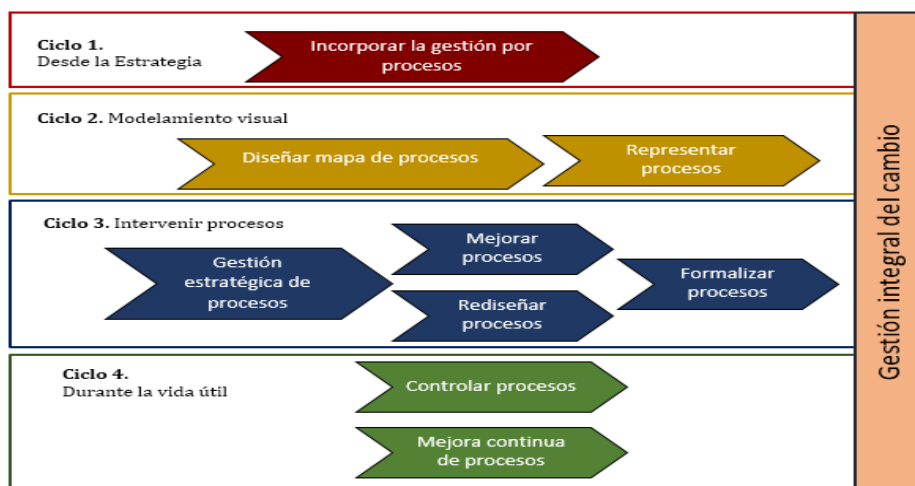
➤ **Ciclo 3.- Intervenir Procesos Modelados**

- **Gestión estratégica de procesos.-** Definirá los indicadores para los procesos de mayor prioridad con el fin de optimizar los recursos asignados a los procesos.
- **Mejora de Procesos.-** Define y aplica las soluciones que permitan cumplir los objetivos para mejorar el rendimiento de los procesos y orientar a la gestión hacia un cambio mayor.
- **Formalizar los Procesos.-** Incorpora una nueva práctica de los procedimientos para optimizarlos y mantenerlos en la organización.

➤ **Ciclo 4.- Durante la vida útil del Diseño del Proceso Formalizado.**

- **Controlar Procesos.-** El responsable del equipo de trabajo debe dar un seguimiento constante de los procesos, para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos.
- **Mejora Continua.-** Se refiere a las estrategias que la alta dirección deberá adoptar para que los procesos se perfeccionen de manera continua y se adapten a la realidad de la empresa. (pp. 28 – 29)

Gráfico N° 4: Nueve Fases de la Gestión en 4 ciclos



Fuente: Bravo (2011)

Elaborado por: Nataly Villagomez

En base a lo expuesto anteriormente, se concluye que las fases de la gestión por procesos serán utilizadas con el fin de mejorar la calidad y la productividad de las empresas, para esto la organización deberá plantear estrategias ofensivas o defensivas que le permitan crear o establecer las actividades o procesos adecuados, para enfrentar a la competencia con productos o servicios que tengan atributos que atraigan cualquier tipo de cliente.

Las organizaciones obtendrán un resultado de éxito o fracaso dependiendo de las estrategias adoptadas e implementadas y del control implementado por la alta dirección, durante la vida útil de dichos procesos.

2.2.23 Definición de Indicadores de Gestión

Perez, (2010), describe que:

El indicador es la representación cuantitativa de una información a través de señales, signos y muestras o marcas de algún proceso – fenómeno que evidencia sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa. (p. 160)

En base a lo anterior, se puede concluir que los indicadores de gestión, son variables cuantitativas o cualitativas que resumen o simplifican la información relevante, vuelven visibles los fenómenos de interés, cuantifican, miden y comunican los datos importantes.

2.2.24 Tipos de Indicadores de Gestión

Gallardo, et al, (2005), establecen los siguientes tipos de indicadores:

➤ Indicadores de cumplimiento:

Tienen en cuenta que su nivel de cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las ratios que indican el grado de consecución de tareas o trabajos.

➤ Indicadores de evaluación:

Este indicador está relacionado con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las ratios que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

➤ **Indicadores de eficiencia:**

La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de las tareas o trabajos.

➤ **Indicadores de eficacia:**

Están relacionados con las ratios que indican la capacidad o aciertos en la consecución de tareas o trabajos.

➤ **Indicadores de gestión:**

Este tipo de indicadores están relacionados con las ratios que nos permiten administrar realmente el proceso. (pp. 6-10)

2.2.25 Características de los Indicadores de Gestión

Rotire, et al, (1997), al hablar de las características básicas de los indicadores de gestión, señalan las siguientes:

- Medible. Para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- Disponible. Debe encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para utilizarlos como instrumentos de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- Útiles: Es decir, que sus resultados permitan tomar decisiones. (pág. 25)

2.2.26 Definición de Rentabilidad

La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se ha obtenido o se puede obtener de una inversión que hemos realizado previamente. Es un indicador de la capacidad de inversión que tiene una empresa para incrementar sus recursos financieros. Podemos diferenciar entre rentabilidad económica y financiera.

2.2.27 Tipos de Rentabilidad

Pérez, (2010), establece los siguientes tipos de indicadores:

➤ **Rentabilidad económica**

Hace referencia al beneficio económico que se ha obtenido por la inversión total de sus recursos económicos. La rentabilidad económica permite cotejar los resultados que se obtuvieron con el desarrollo de las actividades de la empresa con las inversiones realizadas, sin haber disminuido los intereses, gastos o impuestos. El cálculo de la rentabilidad económica de una empresa se puede descomponer en el rendimiento conseguido por la unidad monetaria invertida, éste es conocido por sus siglas en inglés ROA; es el resultado de multiplicar el margen obtenido de las ventas por las veces que lo vendemos.

➤ **Rentabilidad financiera**

Por otro lado, la rentabilidad financiera ROE (return on equity) hace referencia el beneficio que se lleva cada uno de los socios de la empresa, es el resultado de haber invertido en la empresa. Es decir, mide la capacidad de poseer una empresa generadora de ingresos a partir de sus fondos. Por lo tanto, se debe identificar tres maneras de mejorar la rentabilidad financiera: aumentando el margen de rentabilidad, aumentando las ventas o disminuyendo el activo o aumentando las deudas para que de esta forma la división entre el activo y los fondos propios sea mayor.

➤ **Rentabilidad social**

Éste hace referencia a los beneficios que la sociedad obtiene de un proyecto o inversión realizada por la empresa. Es independiente de la rentabilidad económica debido a que puede ser rentable socialmente pero no económico para el inversionista. (p. 249)

2.2.28 Manual de Procedimientos

Ortiz, (2010), expresa que el Manual de Procedimientos es: “Una recopilación en forma de texto, que recoge de forma minuciosa y detallada las instrucciones que se seguirá para realizar una determinada actividad, de forma sencilla, para que sea de fácil comprensión para el lector, desarrollando correctamente la labor propuesta”. (pp. 15-16)

De su parte, Perez, (2010), define al Manual de Procesos como: “El documento en el que de manera ordenada y sistemática se recoge la información fundamental de cada uno de sus procedimientos administrativos”. (p.23)

En base a lo anterior se concluye que, el Manual de Procedimientos recopila y documenta las instrucciones que el personal deberá cumplir al momento de la realización de las actividades, de forma sencilla y de fácil comprensión, con el fin de desarrollar una ventaja competitiva y solucionar los posibles problemas detectados.

2.2.29 Importancia del Manual de Procesos

El Manual de Procesos y Procedimientos es importante porque, documenta las experiencias, conocimientos y técnicas que la empresa, pondrá en marcha en cada una de las actividades que le permitan crecer, desarrollarse, analizar de forma cualitativa, formular indicadores y controlar la gestión organizacional. Por lo tanto, la gestión por procesos ayuda a orientar y establecer estrategias e intervenir en la cultura organizacional, enfocándose en los esfuerzos para mejorar su trabajo y su nivel de competitividad.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de modelo de gestión por procesos para los Almacenes Totalhome, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, ayuda a obtener mayores niveles rentabilidad, seguimiento, control y evaluación de la gestión de sus procesos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se enfocó en una investigación cualitativa porque permitió conocer la realidad de los Almacenes Totalhome mediante las técnicas de: observación, entrevistas y la aplicación de encuestas dirigidas al personal Administrativo, Financiero, Ventas y Atención al Cliente que integran la empresa, con el fin de reunir la información necesaria y relevante para la estructura del presente Modelo de Gestión por Procesos.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación, la investigación fue de tipo Bibliográfico, documental, descriptiva y de campo; pues con la información reunida se pudo establecer una serie de conclusiones y recomendaciones, las cuales están resumidas en la propuesta para la institución.

Investigación Bibliográfica – Documental.-

Hernandez, et al, (2010), definen a la investigación bibliográfica y documental como: “Un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico, impreso y gráfico que servirá de fuente teórica, conceptual, metodológica para una investigación científica”. (p. 31)

Según Arias, (2012), define a la investigación bibliográfica y documental como: “la recopilación, análisis, crítica e interpretación de la información obtenida de diferentes fuentes bibliográficas y documentales de reconocidos investigadores, que aporten nuevos conocimientos”. (p. 90)

En base a lo anterior, para el desarrollo del presente trabajo fue necesario aplicar la investigación de carácter bibliográfica – documental, lo que permitió la recopilación de información existente en libros, revistas especializadas, artículos científicos; y, sitios

web de reconocidos autores y tratadistas sobre Modelos de Gestión, logrando la respectiva sustentación teórica; y, fue de carácter documental porque se hizo uso de documentación existente, tanto interna como externa, generada como consecuencia de las actividades de los Almacenes Totalhome.

- **Documentación Interna.-** Manual de descripción y clasificación de puestos de trabajo de los Almacenes Totalhome.
- **Documentación Externa.-** Información documental recopilada, analizada e interpretada de investigadores y autores reconocidos.

Investigación de campo

Arias, (2012), define a la investigación de campo como: “La recolección directa de datos en base a la realidad y lugar donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables”. (p. 88)

En base a lo anterior se concluye que, la presente investigación tiene el carácter descriptivo debido a que fue necesario utilizar fichas de procesos, fichas de indicadores, encuestas, entrevistas, al personal Administrativo, Financiero, Ventas y Atención al Cliente que integran la empresa, lográndose obtener información sobre las principales necesidades y requerimientos que sirvieron como base para el Diseño y Estructura del presente Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome.

3.3 POBLACIÓN

Almacenes Totalhome está conformada de la siguiente manera:

Tabla N° 2: Población de los Almacenes TOTALHOME

Estratos	Número de personas
Personal Administrativo	5
Vendedores o Asesores Comerciales	12
TOTAL	17

Fuente: Almacenes Totalhome

Elaborado por: Nataly Villagomez

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Métodos de investigación

Método Deductivo

Salinas, (2003), define al Método Deductivo como: “El proceso del razonamiento que pasa de lo universal a lo particular a partir de leyes universales”. (p. 56)

Para el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos en los Almacenes Totalhome, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, se empleó diferentes métodos, técnicas y procedimientos de investigación que permitieron el análisis de hechos generales para llegar a descubrir el principio que los rige. La aplicación de este método permitió tener una relación directa con el problema investigado, tomando en cuenta los problemas generales que caracterizan a los Almacenes Totalhome, con el fin de identificar sus irregularidades y ayudar a la dirección general a tomar decisiones.

Método Inductivo

Salinas, (2003), sobre el Método Inductivo, señala que: “Es un proceso que parte del estudio de casos particulares para llegar a conclusiones o leyes universales que explican un fenómeno”. (p. 56)

Para cumplir con los objetivos propuestos en la presente tesis de grado se aplicó el método inductivo, que contrario al anterior, partió del análisis de la información documentada obtenida en: libros, registros, leyes y demás normativas, de las cuales se extrajeron afirmaciones generales que fueron presentadas en la encuesta realizada al personal de la organización, en la Matriz de procesos, en el Mapa de procesos, en las Fichas de procesos, en los Flujogramas, en los Indicadores de los procesos y en el Análisis de los indicadores del desempeño; procurando fortalecer los conocimientos existentes desde una serie de hechos particulares hasta llegar a conclusiones generales.

3.4.2 Técnicas de investigación

En el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome se utilizaron las siguientes técnicas:

Observación Directa

Hernández, et al, (2010), sobre la Observación Directa, señalan que: “Es un instrumento básico para el logro empírico de los objetivos, constituye uno de los aspectos importantes del método científico”. (p. 23)

Durante el desarrollo del presente trabajo investigativo se aplicó la observación directa sobre las actividades que desarrollan tanto al personal administrativo como empleados que forman parte de las áreas objeto de estudio, con el fin de obtener información para su posterior registro y análisis. A efectos de esta investigación se utilizó una ficha de observación para identificar las actividades más importantes. La información permitió confirmar o descartar datos que no se apeguen a la realidad.

Entrevista

Salinas, (2003), sobre la entrevista, señala:

Es una técnica de recopilación de la información mediante una conversación personal, con la que se adquiere información de lo que se investiga. La información obtenida a través de esta técnica sirve para efectuar un análisis del problema desde el punto de vista cualitativo. (p. 67)

La entrevista es una técnica de obtención de datos, consiste en un dialogo o conversación entre dos personas. Para el desarrollo de la investigación, el dialogo se realizó entre el Gerente y mi persona como parte interesada en la obtención de la información directa y útil para identificar los procesos deficientes de los departamentos Financiero, Ventas y atención al cliente, teniendo en cuenta que de esto depende el éxito o fracaso de Almacenes Totalhome.

Encuestas

Según Salinas, (2003), expresa que la Encuesta, “Consiste en recopilar la información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o repuestas a preguntas formuladas sobre los directivos indicadores que se pretende explotar a través de este medio”. (p. 67)

La técnica de encuestas consistió en una investigación escrita orientada al gerente general y a los empleados de la institución, con el fin de diagnosticar la situación de Almacenes Totalhome, ya que se conoce que anteriormente no se ha planificado, evaluado, controlado y mejorado las actividades que realiza cada área que la conforma, esto conllevó a identificar los problemas que caracterizan a la empresa y que sirvieron de base para el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome.

3.4.3 Instrumentos de investigación

Arias, (2012), cita los siguientes instrumentos de investigación:

- Guía de Entrevistas.- Puede contar con preguntas abiertas o temas por tratar.
- Ficha de Información.- Para recopilar la información.

Con base en lo anterior, los instrumentos de investigación que se utilizaron en el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome, fueron:

Guía de Entrevistas.- Esta guía fue elaborada para el levantamiento de la información y la identificación de los procesos; se efectuó mediante una entrevista el gerente general y empleado del área Administrativa, financiera y de ventas de Almacenes Totalhome. Toda la información e indicaciones que el gerente general y empleados hicieron fueron registradas en hojas narrativas a manera de apuntes, a fin de que me sirvieran como guía para la elaboración de las fichas de procedimientos y su análisis respectivo

Fichas.- Comprendió los papeles de trabajo como son:

- **Fichas de procesos.-** Contiene la información obtenida en la investigación y que será utiliza para establecer e identificar los procedimientos, políticas y recursos

que serán aplicados en los procesos administrativos, financieros, crédito y cobranza que Almacenes Totalhome realiza, con el fin de contar con la documentación y de la información obtenida en esta investigación.

- **Mapa de procesos.-** Contiene de forma resumida la información de los procesos. El mapa de procesos muestra y representada mediante gráficos los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que Almacenes Totalhome realiza día a día.
- **Diagramas de flujo.-** Se aplica para identificar los aspectos importantes de los procesos que generan sub procesos, así como también de sus inicio y fin en las principales actividades de compra, venta, facturación y cobranza de los créditos otorgados por Almacenes Totalhome a los clientes a fin de facilitar su comprensión, control y mejorar su eficiencia y eficacia en las operaciones que se lleva a cabo en Almacenes Totalhome.
- **Ficha de indicadores.-** La ficha de indicadores contiene la información del indicador y de sus elementos. La misma que me permiten identificar la información necesaria y relevante para evaluar las variables que se relaciona de directamente con los principales actividades que se realiza en los Almacenes Totalhome y de controlar la gestión de los procesos en esta investigación

3.5 RESULTADOS

Después de la aplicación de las respectivas encuestas a los diferentes niveles organizacionales de los Almacenes Totalhome, los formatos de las encuestas utilizadas conjuntamente se adjuntarán a los respectivos anexos y sus resultados se muestran posteriormente con su análisis respectivo.

Encuesta aplicada al personal de los Almacenes Totalhome

Pregunta 1.- ¿La misión de los Almacenes Totalhome, está bien definidos y socializada entre su personal?

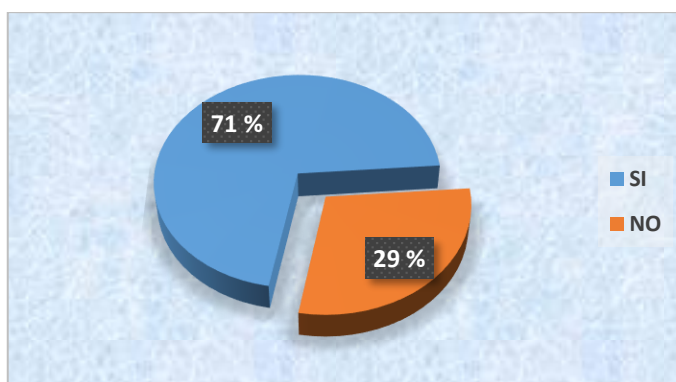
Tabla N° 3: Definición y socialización de la misión

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	12	71%
NO	5	29%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 5: Definición y socialización de la misión



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Entre la población encuestada de Almacenes Totalhome, se encontró que el 71% tiene conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos, mientras que el 29% restante de la población expresa no conocer, esto significa que una gran parte del personal no identifica el propósito e ideología hacia el éxito que tiene Almacenes Totalhome.

Pregunta 2.- ¿Conoce e identifica usted la visión de Almacenes Totalhome?

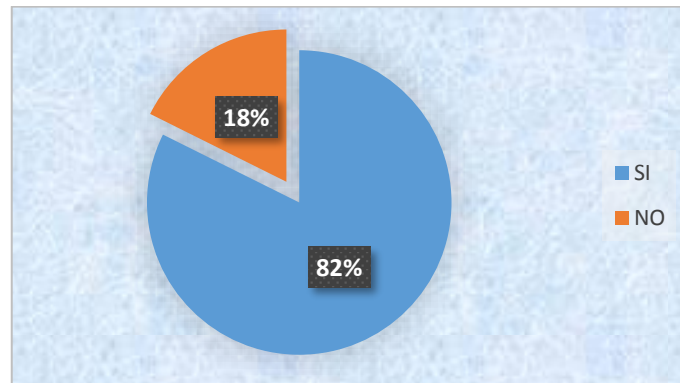
Tabla N° 4: Conocimiento e identificación de la visión

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	14	82%
NO	3	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 6: Definición y socialización de la misión



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Entre la población encuestada de Almacenes Totalhome, se encontró que el 82% tiene conocimiento de la visión, mientras que el 18% restante de la población expresa no conocer, esto significa que una minoría del personal no identifica la ideología hacia el éxito que tiene a futuro Almacenes Totalhome.

Pregunta 3.- ¿Identifica usted los valores claves que tiene Almacenes Totalhome?

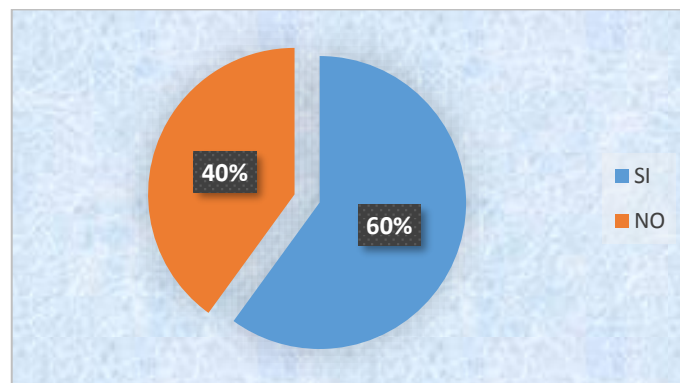
Tabla N° 1: Identificación de los valores que tiene Almacenes Totalhome

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 7: Identificación de los valores que tiene Almacenes Totalhome



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal que labora en de Almacenes Totalhome, se identificó que el 60% identifica los valores y actitudes de la empresa, mientras que el 40% restante de la población expresa no conocer, esto significa que una gran parte del personal que labora en Almacenes Totalhome no conoce e identifica las reglas de comportamiento que la empresa tiene con respecto a la forma de realizar sus actividades en sus puestos de trabajo.

Pregunta 4.- ¿Los objetivos organizacionales de Almacenes Totalhome están bien definidos e identificados?

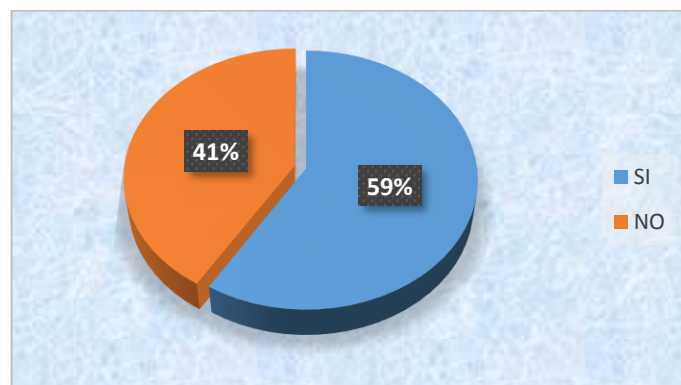
Tabla N° 2: Definición e identificación de los objetivos organizacionales

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	7	59%
NO	10	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 8: Definición e identificación de los objetivos organizacionales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos después de haber aplicado las encuestas al personal que labora en Almacenes Totalhome, se identificó que el 59% de la población encuestada conoce los objetivos organizacionales aunque no son de fáciles de entender, mientras que el 41% no tiene conocimiento, lo que quiere decir que una gran parte del personal no identifica las acciones a corto o largo plazo que la empresa debe realizar para lograr, el cumplimiento de la misión y visión organizacional.

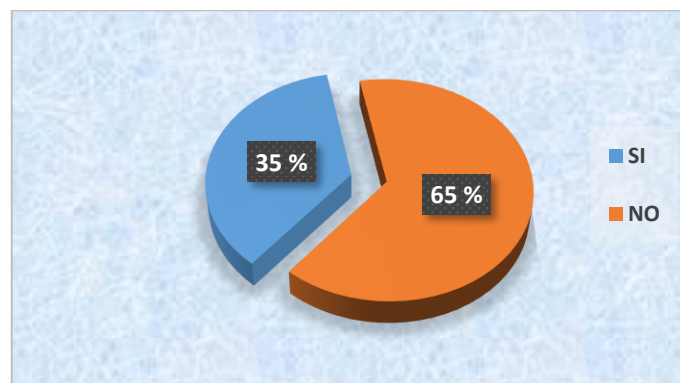
Pregunta 5.- ¿Conoce usted si Almacenes Totalhome, cuenta con un Organigrama Estructural que identifique los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo existentes?

Tabla N° 5: Identificación de los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 9: Identificación de los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Luego de la encuesta aplicada a los funcionarios de los Almacenes Totalhome, se encontró que el 35% de ellos si conoce sobre los principales niveles jerárquicos y puestos de trabajo existentes en el organigrama estructural, mientras que el 65% de la población expresa no conocer, lo que significa que un porcentaje muy alto de los empleados no tienen claro la importancia de identificar los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, y los puestos de trabajo existentes en la empresa.

Pregunta 6.- ¿Están identificados y definidos claramente los diferentes procesos de registro, custodia de expedientes y documentación física y sistemática de los datos del cliente, su secuencia e interrelación, en Almacenes Totalhome?

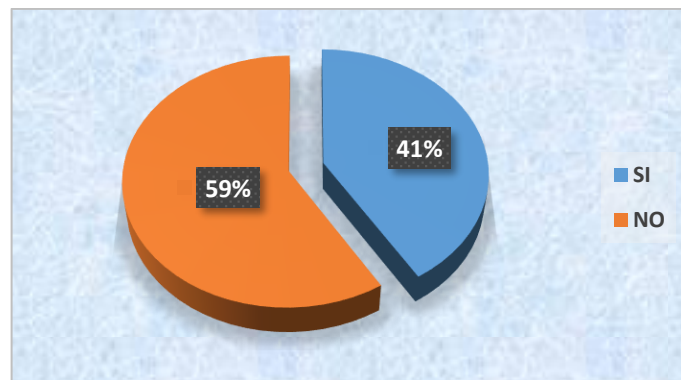
Tabla N° 6: Procesos documentación y custodia de expedientes del cliente.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	7	41%
NO	10	59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 10: Procesos de registro, documentación y custodia de expedientes del cliente.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Aplicada la encuesta a los funcionarios de Almacenes Totalhome, el 41% de los ellos advierten que, si existe un proceso de registro, custodia y documentación de los clientes, mientras que el 59% restante de la población respondió que no conocen sobre dichos procesos de registro.

Pregunta 7.- ¿Son planificados, evaluados y analizados los procesos de verificación y comprobación de los datos generales y referencias personales de los clientes, de la misma forma que los procesos internos, a fin de asegurar su eficiencia y eficacia?

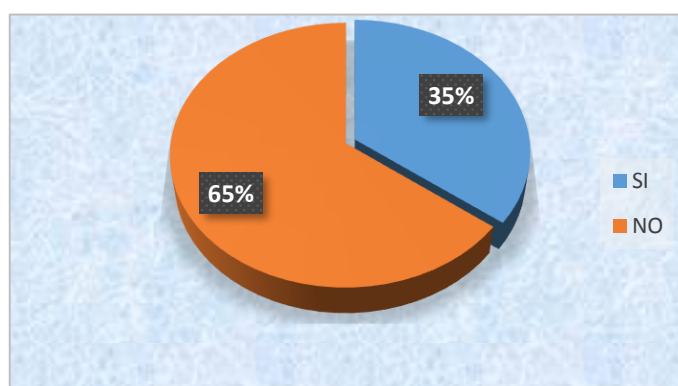
Tabla N° 7: Planificación y verificación de los datos y referencias de los clientes.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 11: Planificación y verificación de los datos y referencias de los clientes



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal de Almacenes Totalhome, el 35% de los ellos mencionan que si conocen sobre la existencia de los procesos de planificación, verificación y comprobación de los datos generales y referencias personales de los clientes de la empresa, mientras que el 65% de la población respondió de forma negativa, resultados que denotan que la mayor parte del personal no comprueba los datos del cliente de forma inmediata, a fin de garantizar la confiabilidad de la información registrada en los expediente del cliente aptos para créditos.

Pregunta 8.- ¿Dispone cada departamento de los recursos necesarios para cumplir con las actividades asignadas de forma eficiente y eficaz?

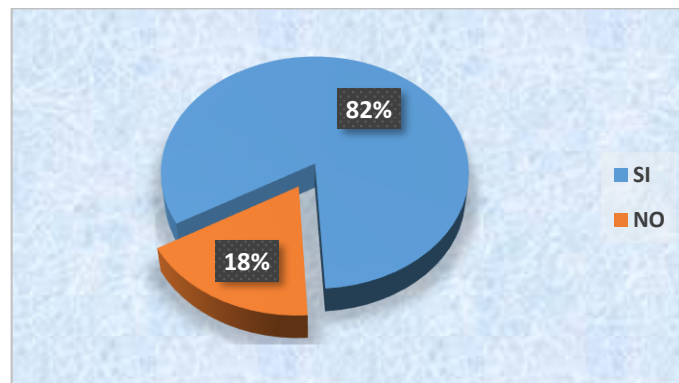
Tabla N° 8: Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	14	82%
NO	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 12: Disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Del total del personal encuestado que labora en Almacenes Totalhome, el 82% de ellos expresó que la empresa si cuenta con los recursos económicos y materiales necesarios para la realización de las actividades en las diferentes áreas que lo conforman, mientras que el 18% del personal desconoce de la asignación de recursos. Esto significa que la una el del personal cumple de forma eficiente las actividades que la dirección le asigna.

Pregunta 9.- ¿Los empleados son considerados para planificar y determinar las actividades a desarrollarse en Almacenes Totalhome?

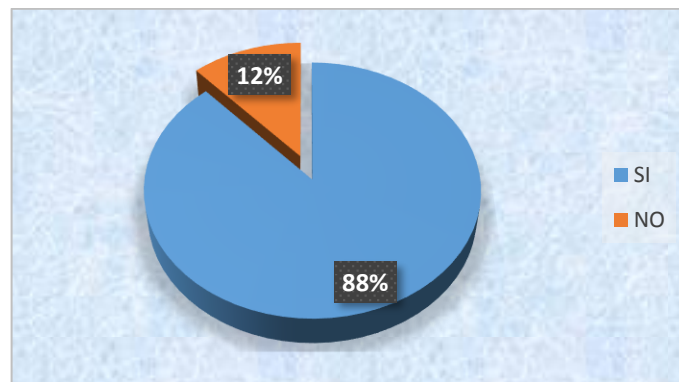
Tabla N° 9: Inclusión de los empleados en la planificación de actividades.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	15	76%
NO	2	24%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 13: Inclusión de los empleados en la planificación de actividades.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, el 88% de los empleados de Almacenes Totalhome, expresan que si son tomados en cuenta para la planificación de actividades, mientras que el 12% restante opina lo contrario, resultados que permiten inferir que un mínimo del personal que labora en la empresa no es considerado en la planificación de las actividades a favor del cliente, debido a la falta de interés y compromiso para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Pregunta 9.- ¿La Gerencia de Almacenes Totalhome supervisa y monitorea de forma continua el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de cobro previo al otorgamiento y recuperación de créditos?

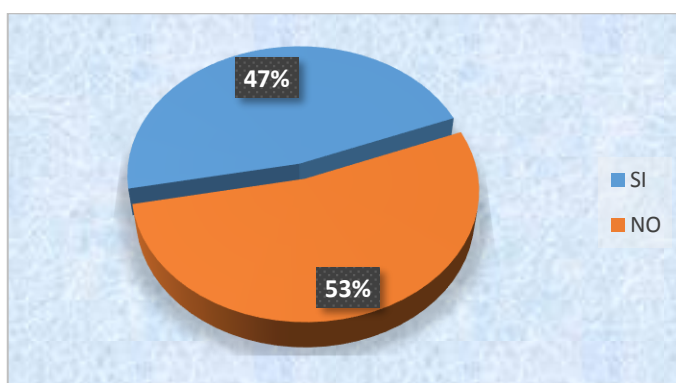
Tabla N° 10: Supervisión y monitoreo del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento y recuperación de créditos.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	8	47%
NO	9	53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 14: Supervisión y monitoreo del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento y recuperación de créditos.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Del total de la población encuestada en los Almacenes Totalhome, el 47% expresa que la Gerencia si supervisa y monitorea de forma continua el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de cobro establecidas para el proceso de otorgamiento y recuperación de los créditos, mientras que el 53% restante expresa no conocer sobre el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos, lo que permite determinar que el personal de Almacenes Totalhome realiza sus actividades de forma empírica debido a la

falta de supervisión, monitoreo y control del cumplimiento de políticas, normas y procedimientos.

Pregunta 10.- ¿Existe una adecuada delimitación y segregación de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo?

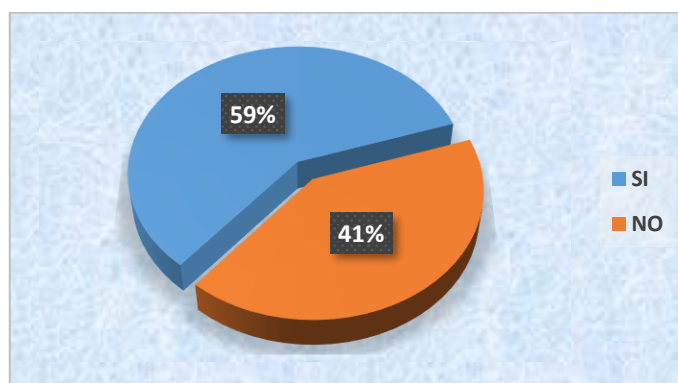
Tabla N° 11: Delimitación, segregación de funciones y responsabilidades

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	10	59%
NO	7	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 15: Delimitación y segregación de funciones y responsabilidades



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

En base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados de Almacenes Totalhome, el 59% expresa que, si existe una adecuada delimitación y segregación de funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo, mientras que el 41% opina lo contrario; lo que quiere decir que la mayor parte del personal cumple con actividades, funciones y responsabilidad que no están de acuerdo a sus conocimientos y habilidades desarrolladas en sus puestos de trabajo.

Pregunta 11.- ¿Se planifica y gestiona de forma oportuna la selección, evaluación y capacitación del personal que formará parte de la empresa?

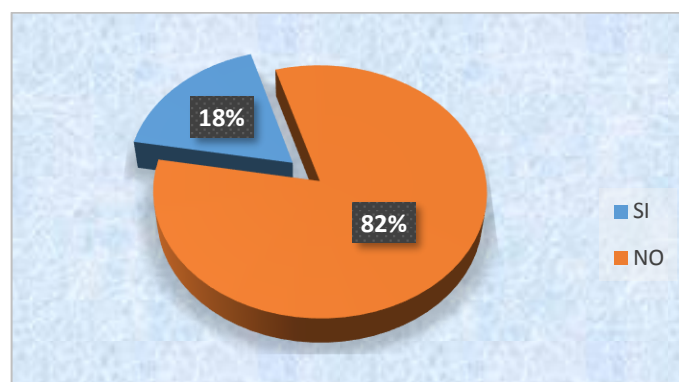
Tabla N° 12: Selección, evaluación y capacitación del personal

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 16: Selección, evaluación y capacitación del personal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

El 18% de los empleados encuestados expresaron que si se planifica y gestiona el reclutamiento, selección y capacitación del personal que formará parte de la empresa, mientras que el 82% expresa no tener conocimiento sobre el tema, datos que permiten determinar que la mayor parte del personal que labora en Almacenes Totalhome no es reclutado, seleccionado, capacitado y evaluado para cubrir las vacantes existentes en la empresa de acuerdo a perfiles y competencias.

Pregunta 12.- ¿Los empleados de Almacenes Totalhome conocen la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en los clientes, en su departamento y en la consecución de los objetivos institucionales?

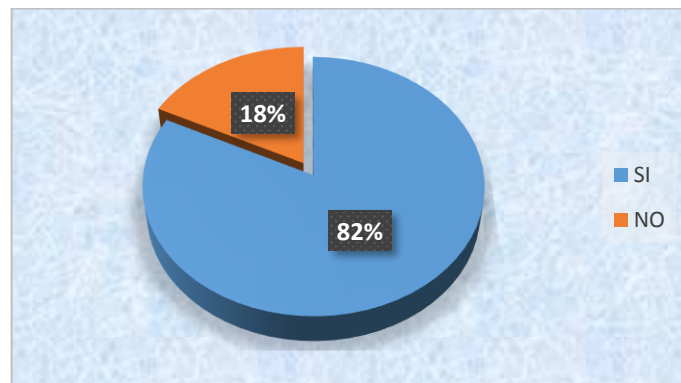
Tabla N° 13: Impacto del desempeño de los empleados en la consecución de objetivos institucionales

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	14	82%
NO	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 17: Impacto del desempeño de los empleados en la consecución de objetivos institucionales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

El 82% de los empleados encuestados de Almacenes Totalhome, expresa que si tienen conocimiento del impacto que su desempeño tiene en los clientes y en la consecución de objetivos institucionales, mientras que el 18% restante advierten no conocer sobre el tema; resultados que denotan que una cantidad mínima del personal no entiende el

impacto que su buen o mal desempeño tiene sobre las expectativas del cliente y en la consecución de objetivos institucionales.

Pregunta 13.- ¿Los empleados de Almacenes Totalhome son receptivos y mantienen una buena actitud e identifican posibles mejoras a los procesos, ofreciendo recomendaciones?

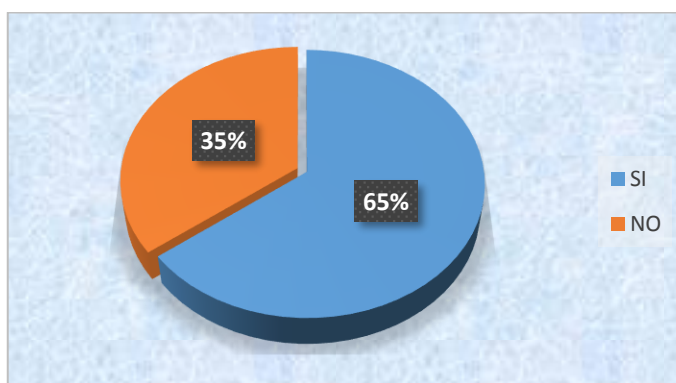
Tabla N° 14: Actitud positiva ante los cambios

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	11	65%
NO	6	35%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 18: Actitud positiva ante los cambios



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

De la población encuestada, el 65% de los empleados de Almacenes Totalhome, advierten tener una buena actitud para mejorar los procesos de trabajo e identificar posibles mejoras y aportar con recomendaciones, mientras que el 35% restante de los empleados no pueden adoptar una actitud positiva hacia los cambios. Estos resultados permiten inferir que una gran parte del personal no tiene buena actitud ante los cambios para desarrollar sus actividades con compromiso y responsabilidad, esto perjudica y pone en riesgo la consecución de los objetivos institucionales y provoca la pérdida de ventaja competitiva en el mercado.

Pregunta 14.- ¿Se establecen métodos para el seguimiento, medición y mejora de la gestión de riesgos de los procesos y su interrelación?

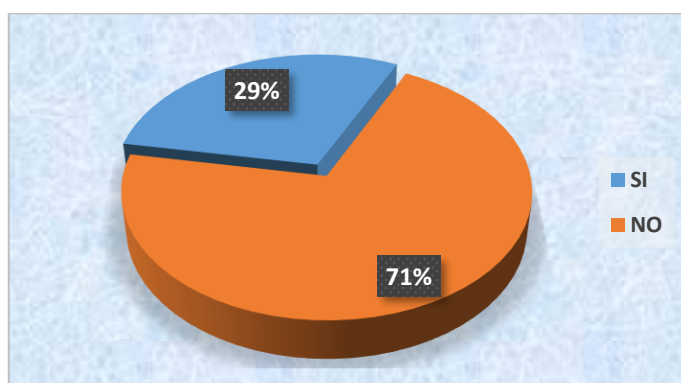
Tabla N° 15: Existencia de métodos de seguimiento y medición de los riesgos.

Respuesta	Número	Porcentaje
SI	5	29%
NO	12	71%
TOTAL	17	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Gráfico N° 19: Existencia de métodos de seguimiento y medición de los riesgos.



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, el 71% de los empleados de Almacenes Totalhome, expresa que la administración no establece métodos para el seguimiento, medición y mejora en la gestión de riesgos de los procesos y su interrelación, mientras que el 29%, restante opinó lo contrario. Los datos obtenidos denotan un marcado desconocimiento por parte del personal de los métodos de seguimiento y control de los procesos tendientes a minimizar la ocurrencia de riesgos en los diferentes procesos.

ALMACENES TOTALHOME
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

P/T 1/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
1	¿La visión de Almacenes Totalhome está bien definidos?	X			
2	¿Conoce e identifica usted la visión de Almacenes Totalhome?	X			
3	¿Identifica usted los valores y principios claves que caracterizan a Almacenes Totalhome?	X			
4	¿Los objetivos organizacionales de Almacenes Totalhome están bien definidos e identificados?	X			
5	¿Almacenes Totalhome cuenta con un organigrama estructural en el que se identifiquen los principales puestos de trabajo y niveles jerárquicos existentes?	X			
6	¿Los procesos de registro y custodia de la documentación física y sistemática de los datos del cliente, están identificados y definidos?	X			
7	¿Los procesos de verificación y comprobación de los datos y referencias personales del cliente, son planificados, controlados y evaluados de forma inmediata?		X		Los datos y referencias personales del cliente no son verificados y comprobados de forma inmediata. D
8	¿Los departamentos de Almacenes Totalhome cuentan con los recursos económicos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus actividades?	X			
9	¿Los empleados de Almacenes Totalhome son considerados para la planificación y determinación de actividades a favor de la atención al cliente?	X			
10	¿Se supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos para el otorgamiento de crédito a los clientes de forma continua?		X		No se supervisa el cumplimiento de procedimientos y políticas para el otorgamiento de crédito a los clientes de forma continua. D
D: debilidades					
		REALIZADO POR: N.V			FECHA: 19/04/2018
		REVISADO POR: L.G Y V.C			FECHA: 19/04/2018

**ALMACENES TOTALHOME
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017**

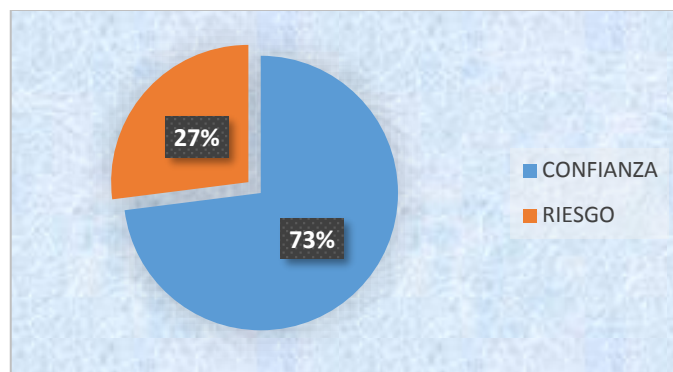
P/T 2/2

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A	
11	¿En Almacenes Totalhome existe una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo?	X			
12	¿Se planifica y gestiona de forma oportuna la selección, capacitación y evaluación del personal que forma parte de la empresa?	X			
13	¿Los empleados de Almacenes Totalhome conocen el impacto que su desempeño tiene en los clientes, departamentos y en consecución de los objetivos?		X		El personal que labora en Almacenes Totalhome no es responsable con el cumplimiento de sus actividades y no identifica el impacto que causa su desempeño en la consecución de los objetivos y en el incremento de la rentabilidad. D
14	¿Los empleados son receptivos y mantienen una buena actitud ante el mejoramiento de los procesos de trabajo e identifican posibles mejoras y ofrecen recomendaciones?	X			
15	¿Se establecen métodos de seguimiento, medición y mejora de los riesgos que reflejan los procesos?		X		Almacenes Totalhome no establecen métodos de seguimiento, medición y mejora del riesgo que reflejan los procesos. D
Respuestas Positivas:		11			
Respuestas Negativas:		4			
Total Respuestas:		15			
D: debilidades					
		REALIZADO POR: N.V.			FECHA: 19/04/2018
		REVISADO POR: L.G y V.C			FECHA: 19/04/2018

Tabla N° 16: Análisis de Riesgo y Confianza

CALIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		11
PONDERACIÓN TOTAL = PT		15
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x100	11/15*100 =	73%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 73% =	27%

Gráfico N° 20: Nivel de riesgo y Nivel de Confianza



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Nataly Villagomez

Tabla N° 17: Matriz de Ponderación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
SCI NO CONFIABLE	SCI CONFIABLE	SCI EFECTIVO
SUSTANTIVAS	MIXTAS	CUMPLIMIENTO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

En base a los resultados obtenidos del cuestionario de control interno aplicado al gerente general y empleados de Almacenes Totalhome, se pudo determinar que la empresa cuenta con un nivel de confianza del 73% y un nivel de riesgo del 27%; lo que denota que la Administración necesita contar con un Modelo de Gestión por Procesos que le permita planificar estratégicamente, verificar y asignar los respectivos recursos a los procesos de compra, venta, crédito y cobranza, reclutamiento, selección, capacitación y evolución del personal, así como también medir el nivel de riesgo y establecer estrategias para mitigar

sus debilidades; y, de esta forma obtener un mayor nivel de eficiencia, eficacia, rentabilidad y competitividad a nivel empresarial.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

En base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal que labora en Almacenes Totalhome se pudo determinar que si es necesario contar con el diseño de modelo de gestión por procesos para los Almacenes Totalhome, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, que ayude a obtener mayores niveles de rentabilidad, seguimiento, control y evaluación de la gestión de sus procesos, a fin de crear una base, sobre la cual establecer, documentar y orientar los procesos al mejoramiento de la gestión de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

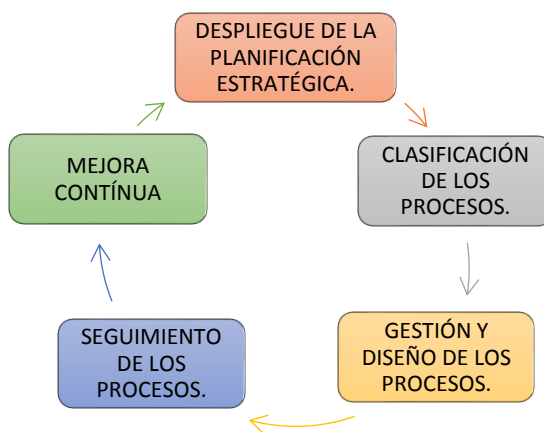
4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LOS ALMACENES TOTALHOME, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

El objetivo del proyecto de investigación es realizar el Diseño del Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome de la Ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, que contenga las herramientas necesarias para su desarrollo a fin de que permita una adecuada y oportuna planificación, inicio y fin de las actividades que se desarrollen en el diseño del Modelo, de forma que estos se puedan resumir en 3 aspectos muy importantes:

- 1 Descripción de las actividades.-** Se define las actividades que se realizan en el proyecto investigativo de forma clara y sencilla, haciendo uso de cuadros descriptivos y diagramas de flujo.
- 2 Definición de los responsables.-** Muestra a la persona responsable de realizar las actividades.
- 3 Monitoreo y control.-** Se debe realizar de forma continua a fin de disminuir los costos y tiempo asociados con el Diseño del Modelo de Gestión.

Gráfico N° 21: Etapas del Modelo de Gestión por Procesos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE ALMACENES TOTALHOME.

Almacenes Totalhome es una empresa comercial Riobambeña que se encuentra liderando 12 años el mercado local, regional y nacional, comercializando una gran gama de electrodomésticos, artículos tecnológicos, muebles, juguetería y motos.

Almacenes Totalhome inició sus actividades el 20 de septiembre de 2004 como persona jurídica y representada legalmente por el Sr. Pedro Caranquí Quishpi, en las calles Carabobo 17 – 21 y Colombia. Mediante el esfuerzo diario, sacrificio, constancia y perseverancia, abre un nuevo local ubicado en las calles Av. Nueve de octubre 21 – 19 y Alvarado.

En el afán de crecer en el mercado y fomentar fuentes de trabajo, en enero del 2016 se crea un tercer y cuarto local, los mismos que están ubicados en las calles Carabobo 14– 20 y Carondelet a media cuadra de los supermercados Ahí Es; y, en las calles: Gaspar de Villarroel 28 – 44 y Carabobo a media cuadra del mercado Santa Rosa, respectivamente.

Almacenes Totalhome se ha dado a conocer a nivel local, regional y nacional debido a que maneja un excelente trato a sus clientes con quienes ha alcanzado fuertes lazos de fidelidad, lo que ha dado lugar a la obtención de clientes satisfechos. Hoy Almacenes Totalhome cuenta con cuatro locales en la ciudad y busca continuar expandiéndose hasta abarcar cada rincón de nuestra patria. Con esfuerzo y tenacidad, ha logrado alcanzar el liderazgo en un mercado difícil y competitivo, siendo reconocido por la calidad de sus productos y por contar con las mejores ofertas y precios del mercado en el afán de satisfacer las necesidades de los hogares y empresas de la zona centro del país.

4.2.1 Misión

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería, motos y todo lo referente al hogar, dando bienestar a las familias y empresas de la zona centro del país con calidad y calidez porque Totalhome te da lo que necesitas.

4.2.2 Visión

Ser una empresa líder del mercado nacional que comercializa electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos; satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país ofertando nuestra línea variable de nuestros productos y un servicio de calidad.

4.2.3 Valores Institucionales

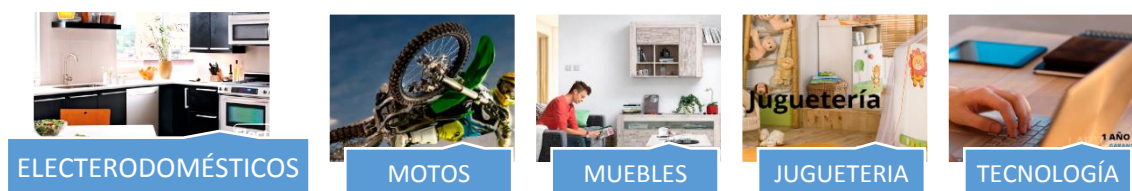
- **Calidad.-** De nuestros servicios y productos.
- **Puntualidad.-** En la entrega de nuestros productos.
- **Limpieza.-** En nuestros productos y establecimientos para ofrecer mayor comodidad a nuestros clientes.
- **Respeto.-** Y responsabilidad con nuestros clientes.

4.2.4 Base Legal

Almacenes TOTALHOME por ser un ente comercial se basa en las siguientes disposiciones legales:

- Ley de Seguridad Social (IESS).
- Código de Trabajo.
- Servicio de Rentas Internas (LORTI).
- Normas Internacionales de Contabilidad.
- Código de comercio.
- Ordenanzas Municipales.

4.2.5 Línea de Productos



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.3 DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Para el desarrollo del Modelo de Gestión por Procesos de Almacenes Totalhome, es necesario contar con el organigrama con el que cuenta la empresa, así como también información necesaria que sirvió como base para elaborar el mapa de procesos que refleje la situación actual de la organización. La estructura orgánica actual de la empresa refleja la magnitud, giro y necesidad de la empresa de acuerdo a las unidades administrativas, recursos necesarios y a sus funciones, bajo la responsabilidad del gerente ya que no existe personal responsable de las áreas que conforman la empresa.

En base a la información proporcionada por el gerente y empleados de Almacenes Totalhome se construyó el presente capítulo, pues se identifican los procesos principales y reales que se lleva a cabo en cada área de la empresa, para poder posteriormente modificar o mejorar los procesos que producen demoras, molestias, funciones que se duplican. A partir de este capítulo se podrá realizar las correcciones respectivas e implementar nuevos procesos importantes que ayuden al incremento de la rentabilidad, eficiencia, eficacia de empresa.

4.3.1 Alcance

Lograr que Almacenes Totalhome cuente con una herramienta de trabajo, que incluyan los procedimientos vinculados de manera específica a las actividades de compra, venta y crédito y cobranza, de una forma práctica y operativa; que pueda ser utilizada de manera sencilla por todos los usuarios de la empresa.

4.3.2 Objetivos del Modelo

Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para los Almacenes Totalhome del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, mediante el análisis de los distintos procedimientos que se ejecutan en su interior y que contribuyan al incremento de la rentabilidad empresarial.

Objetivo específico

- Establecer lineamientos en cuanto a las condiciones de compra, venta, análisis de solicitudes, verificación de los datos personales y de referencias del personal, documentación y medición de los riesgos en el otorgamiento de los créditos.
- Contribuir con el incremento de la rentabilidad a través de la adecuada identificación y puesta en marcha de los procedimientos y políticas que optimicen la recuperación del crédito.
- Estructurar un adecuado control adecuado seguimiento y control de los riesgos que reflejen los procesos.

4.3.3 Factores específicos que afectan a la empresa

Son factores que afectan directamente la capacidad que tiene la empresa para servir a sus clientes.

➤ Clientes.

Los clientes de Almacenes Totalhome son personas internas y externa de la empresa que buscan adquirir los productos que ofrece la empresa con el fin de satisfacer sus diferentes necesidades.

➤ Proveedores.

Almacenes Totalhome, cuenta con proveedores a nivel nacional, que cuentan con una gran gama de productos de alta calidad y diferentes precios, es decir de acuerdo a la necesidad de la empresa, tales como:

Tabla N° 18: Lista de proveedores Almacenes Totalhome

N°	PROVEEDORES
1	MERCANDINA
2	IMPORTADORA TOMBAMBA
3	CHAIDE & CHAIDE
4	GRUPO ORTIZ
5	LUIS ANGUÑA
6	COSTURAS INTERNACIONALES
7	BETYY CONTENTO
8	MOT SUR
9	RESIFLEX
10	ADHEPLAST
11	PARAISO

Fuente: investigación de Campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

➤ Competencia.

La competencia directa de Almacenes Totalhome está conformada por:

Tabla N° 19: Lista de competencia de Almacenes Totalhome

N°	COMPETENCIA
1	ELECTRO BAHÍA CIA. LTDA.
2	ALMACENES BUEN HOGAR
3	ALMACENES LA GANGA
4	COMANDATO
5	COMERCIAL MACHADO
6	COMERCIAL VERONICA

Fuente: investigación de Campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.3.3.1 Análisis Interno

4.3.3.2 Factores Técnico / Productivo

- **Nivel tecnológico.-** Almacenes Totalhome cuenta con productos de alta tecnología es decir son productos que cuentan con sistema electrónica avanzada y materiales de calidad debidamente certificados con la norma ISO, así como también cuenta con licencias legales para sus Software y Hardware que están instaladas en sus equipos informáticos.

- **Infraestructura.-** Almacenes Totalhome, cuenta con instalaciones propias, con un edificio recién inaugurado, las cuales permiten una mejor distribución y presentación de los productos, así como también una adecuada atención al cliente.
- **Control y gestión de stock.-** Los productos que están almacenados para la venta son controlados e inventariados mediante el SISTEMA MICRO PLUS con el fin de evitar su pérdida o su vez una venta por la falta de productos en stock y la consiguiente insatisfacción del cliente.

4.3.3.3 Factores Humano y de Gestión:

- **Estructura jurídica o accionaria.-** Almacenes Totalhome cuenta con una forma legal unipersonal donde legalmente el Sr. Pedro Caranquí es quien fundó las actividades comerciales de la empresa, con capital propio.
- **Tipo de gestión.-** Almacenes Totalhome cuenta con un gerente general que tiene la capacidad profesional para organizar, delegar y supervisar el trabajo que desempeñan los empleados que están a su cargo, a fin de conseguir los objetivos deseados mediante la aplicación de estrategias y manteniendo la cultura social con la que se fundó la empresa. Sin embargo, en la investigación realizada se identificó la falta de un manual de funciones que permita lograr los objetivos organizacionales y el buen uso de los recursos económicos, materiales y humano de la empresa.
- **Estilo de dirección y organización.-** Almacenes Totalhome, tiene un estilo organizacional donde el pilar fundamental de la empresa es el sector de empleados, su gerente es una persona comunicativa, tolerante, con confianza en sus empleados y sobre todo porque es capaz de procurar la participación de sus empleados y de recompensar el trabajo realizado por ellos.
 - **Buen ambiente laboral.-** La dirección y empleados de Almacenes Totalhome mantienen una buena comunicación, un buen compañerismo pero la organización no puede maximizar las habilidades del equipo de trabajo; y, así evitar la pérdida de tiempo y de recursos.

- **Motivación de los empleados.-** Este factor es muy importante y es adoptado por la empresa con el fin de cumplir las metas establecidas para cada uno de los empleados, evitando la descuido laboral y sobre todo resolviendo los problemas que pueden existir en la dinámica de los equipos de trabajo.

En la investigación de campo se identificó que Almacenes TOTALHOME no cuenta con un departamento de Recursos Humanos y políticas establecidas para el reclutamiento, selección, contratación y del personal. Contar con un equipo de trabajo con conocimientos sobre las ventas, atención al cliente; y, el adecuado otorgamiento y recuperación de créditos, es muy importante; de ahí la necesidad de que la empresa cuente con un proceso de capacitación constante, como medio de motivación y preparación del personal para el logro de los objetivos organizacionales.

4.3.3.4 Factores financieros

- **Capacidad Financiera.-** Almacenes Totalhome, tiene una liquidez y rentabilidad aceptable, esto gracias a la cartera de clientes amplia; sin embargo, refleja una inadecuada recuperación de los créditos concedidos por los productos vendidos,

4.3.3.5 Análisis Externo

El análisis externo permitió identificar las amenazas y oportunidades que proporciona el macro ambiente, para el buen funcionamiento de la empresa. El ambiente externo es cambiante y no está definido.

4.3.3.6 Factor Demográfico.

La población a la que Almacenes Totalhome distribuye los productos son personas que conforman el mercado laboral activo, sin discriminación de raza, religión, profesión, estado civil o sexo, entre otros aspectos; sin embargo, Almacenes Totalhome ha visto la necesidad de realizar un análisis profundo del nivel de disponibilidad de ingresos de los clientes y de su capacidad de pago para poder hacerse acreedor a un crédito inmediato al momento de adquirir sus productos.

- **Población Económicamente Activa.-** La población a la cual va dirigida la gama de productos que oferta Almacenes Totalhome es aquella que se encuentra actualmente trabajando y generando ingresos, independientemente de su sexo, raza, situación económica, etc. Para el efecto, en la siguiente tabla el porcentaje de personas que actualmente se encuentran trabajando.

Tabla N° 20: PEA de la provincia de CHIMBORAZO

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE CHIMBORAZO		
DETALLE	TOTAL	PORCENTAJE
Población:		458.581 hab.
Mujeres:	89.387 hab.	44.69%
Hombres:	110.647 hab.	55.31%
PEA	200.034 hab.	100 %

Fuente: Instituto nacional de Estadísticas y censos (INEC)

Elaborado por: Nataly Villagomez

- **Estado civil.-** Almacenes Totalhome pone a disposición sus productos a todos los clientes que están dentro y fuera de la provincia, independientemente de su estado civil.
- **Raza.-** Almacenes Totalhome pone a disposición sus productos a todos los clientes que están dentro y fuera de la provincia, independientemente de su raza o religión.

4.3.3.7 Factor Económico.

La constante variación de las tasas de interés de las instituciones financieras que le otorgan créditos ha hecho que la empresa se abstenga de financiar a largo plazo ya que este dinero es destinado a la inversión en: instalaciones, adquisición de nuevos productos, innovación de tecnología, y en ocasiones al pago de nómina. Las altas tasas de interés cobrado por las instituciones financieras, representa un impacto negativo en el negocio de la empresa. De persistir estas condiciones, Almacenes Totalhome se verá afectada con el alto riesgo de no poder acceder a nuevas formas de financiamiento para adquirir nuevos productos, tecnología, lo que afectará en la pérdida de posición en el mercado.

En base a la investigación realizada se pudo identificar los siguientes aspectos que conforman y afectan a la empresa desde el punto de vista económico:

- **Situación económica del país.-** El repunte económico que el país ha sufrido en el 2017 según el Banco Central del Ecuador, fue gracias al incremento del consumo de bienes y servicios, mientras que para el 2018 según esta misma fuente, será por inversión tanto pública como privada.

Ecuador continua experimentado una recuperación económica que permite mejorar el desempeño económico con un crecimiento para el año 2017 del 1.5% y un estimado para el año 2018 del 1.6%; respectivamente; y; un consumo del (1.3%) menor al de 2017, mientras que se espera un incremento en la inversión para el 2018 del 3.6% con relación al 2017.

Estos datos permiten avizorar para la Almacenes Totalhome una oportunidad de crecimiento importante, debido a que el sector productivo crece, la población tendrá un mayor nivel de poder adquisitivo; y, sobre todo un incremento del consumo de la población que podrá adquirir los productos puestos a su disposición.

- **Nivel de ingresos.-** Debido a que Almacenes Totalhome trabaja con una amplia gama de productos que son comercializados a nivel de la ciudad y provincia a todas las personas que tienen ingresos económicos, se avizora un incremento en el nivel de ingresos y por ende en el nivel de utilidades, dado que se podrá comercializar en mayor cantidad, generando mayores ingresos.

Con base a lo anterior, se presenta la siguiente tabla proyectada sobre el nivel de ingresos y gastos de la población:

Tabla N° 21: Ingresos y gastos de la población Chimboracense

INGRESOS Y GASTOS DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE CHIMBORAZO		
DETALLE	INGRESOS	GASTOS
Ingresos:	892,9 dólares	809,6 dólares
Urbanas:	1.046,3 dólares	943,2 dólares.
Rurales:	567,1 dólares	526,2 dólares.

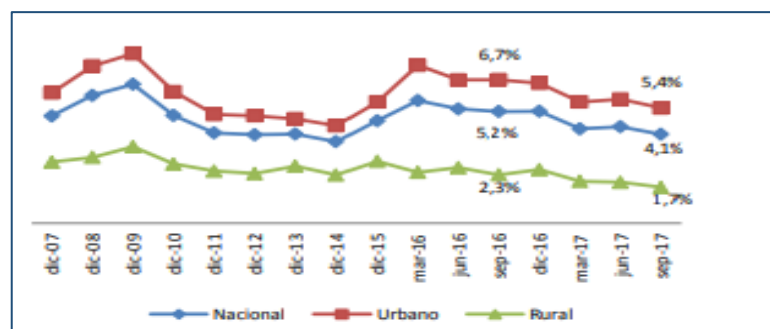
Fuente: Instituto nacional de Estadísticas y censos (INEC)

Elaborado por: Nataly Villagomez

1. Tasa de Empleo y Desempleo:

Empleo.- La tasa del sub empleo en el Ecuador se ubicó con un porcentaje del 19.8% en el año 2017, evidenciando un leve cambio, ya que la tasa de subempleo en el 2016 era de 19.9%. El empleo pleno para el mes de diciembre del 2016 aumentó a nivel nacional, al pasar de 41.1% a 42.3 % en el año 2017. El 44.1% de personas con empleo se encuentran en el sector informal a nivel de las provincias y del país.

Gráfico N° 22: Tasa de desempleo a nivel nacional, 2007 – 2017.



Fuente: Instituto nacional de Estadísticas y censos (INEC)

Elaborado por: Nataly Villagomez

2. Evolución de la tasa de interés.- La tasa de interés es considerada como amenaza de alto impacto para Almacenes Totalhome, pues evita que el sector y la empresa en general crezcan, debido a que está relacionada con la inversión, el ahorro, las decisiones de consumos del gobierno y los hogares, el crédito bancario y los flujos de capital, por lo que es de suma importancia que la gerencia no pierda de vista su evolución y así se pueda establecer medidas o adoptar estrategias para mitigar sus efectos en la empresa y en su rentabilidad.

Tabla N° 22: Evolución de la tasa de Interés

FECHA	VALOR
Abril-30-2018	7.63 %
Marzo-31-2018	7.26 %
Febrero-28-2018	7.41 %
Enero-31-2018	7.72 %
Diciembre-31-2017	7.83 %
Noviembre-30-2017	7.79 %
Octubre-31-2017	7.86 %
Septiembre-30-2017	8.19 %
Agosto-31-2017	7.58 %
Julio-31-2017	8.15 %
Junio-30-2017	7.72 %
Mayo-31-2017	7.37 %
Abril-30-2017	8.13 %
Marzo-31-2017	8.14 %
Febrero-28-2017	8.25 %
Enero-31-2017	8.02 %

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.3.3.8 Factor político – legal.

El factor político incide indirectamente en las actividades desarrolladas por Almacenes Totalhome, al estar sometido al cumplimiento de leyes, normas y una serie de obligaciones contraídas con el Estado y con sus empleados al momento de pagar la nómina; destacándose dentro del factor político legal las siguientes:

- 1. Incentivar la inversión.-** Ecuador incentiva la inversión extranjera, mediante la reducción fiscal o ventajas arancelarias, generando así una diversificación de los mercados; pero esta medida es una amenaza visto desde el punto de vista de la competencia, es decir los nuevos inversionistas podrán incursionar en el mercado de la compra y venta de productos para el hogar, tecnológicos, juguetería, motos, etc. Almacenes Totalhome puede adoptar esta medida como una oportunidad para atraer inversionistas y aumentar su capital, pero es más visible que a nuevas inversiones mayor competencia para nuestra empresa y mayor riesgo de mantenerse en el mercado laboral.

2. **Medidas arancelarias.**– Las medidas arancelarias y la eliminación de los beneficios como el crédito tributario del impuesto a las divisas en una de las amenazas más significativas que almacenes Totalhome tiene que afrontar debido a que la mayor parte de sus productos son importados por lo que al elevarse las tasas arancelarias, éste se ve obligado a subir los precios de sus productos a los consumidores, esto hará que pierda clientes y su stock de productos no se venda y se queden más tiempo en las percha, disminuyendo por lo tanto sus ingresos, retrasando el pago de proveedores; y provocando el posible despido a sus empleados por la falta de ingresos que le permitan afrontar sus obligaciones a corto, mediano o largo plazo.

3. **Alianzas entre el sector público y privado.**- Las alianzas estratégicas entre el sector público y privado permiten obtener nuevos nichos de mercado y nuevos clientes. Para Almacenes Totalhome es una oportunidad porque le permite comercializar sus productos a los trabajadores o funcionarios de las empresas del sector público o privado, al por mayor y menor en fechas especiales, mediante estrategias de crédito a corto, mediano y largo plazo.

4.3.3.9 Factor Sociocultural.

El factor socio cultural influye de forma directa en las actividades realizadas en Almacenes Totalhome, porque permite conocer la necesidades, expectativas, creencias y costumbres de los clientes potenciales de la empresa, es por eso que la entidad cuenta con una página web que les permite a sus clientes revisar las ofertas, el catálogo de los productos que ofrece; así también, identificar las tendencias de los productos que necesitan los clientes. Para Almacenes Totalhome es una oportunidad de ganar mayor presencia en el mercado, atraer nuevos clientes, conservar a sus clientes actuales y asegurar la fidelidad de los mismos.

Analizada la situación actual de Almacenes Totalhome por medio de las diferentes técnicas y herramientas, se procede a describir, los diferentes problemáticas encontradas, tales aspectos son:

- Recursos.
- Procesos.

- Finanzas.
- Organización.

A. RECURSOS.

Este factor engloban todos los problemas relacionados al recurso humano para los servicios que prestan Almacenes Totalhome, tiempo y recurso tecnológico que se utiliza. Tal y como muestra los resultados obtenidos de las encuestas, existe problemas en el control de tiempo específico para la ejecución de actividades, recolección de la información, registro, procesamiento, generación de la información de los clientes; así como también, problemas con la evaluación y análisis de los datos crediticio del cliente, aprobación o denegación, supervisión y monitoreo del crédito.

En la investigación de campo, se detectó además que la empresa cuenta con plan de capacitación continua del personal pero la falta de responsabilidad del personal en la forma de desempeñar su trabajo impacta de forma vengativa en los clientes y en la rentabilidad de la empresa.

B. PROCESOS.

Mediante el uso de entrevistas, observación directa y la aplicación de cuestionarios a los empleados administrativos y personal de ventas de Almacenes Totalhome, se determinó que la empresa carece de procesos estructurados y documentados de las actividades en la evaluación y análisis de los datos crediticio del cliente, aprobación o denegación, supervisión y monitoreo del crédito, si bien son realizados , pero se realizan de manera empírica, no están identificados y por ende no se puede garantizar una mejora continua.

C. FINANZAS.

La irresponsabilidad de los empleados en el cumplimiento de sus actividades, ocasiona que se incurra en gastos innecesarios, pérdida de la mercadería mala imagen ante el cliente, pérdida de recursos económicos; y; por ende disminuya la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de las actividades. La generación de

ingresos en la empresa se debe a la venta de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos, por lo tanto una mala de denegación o aprobación de un crédito, descuentos innecesarios o rebajas de los precios por ventas a contado pueden provocar la disminución de la rentabilidad de la empresa.

D. ORGANIZACIÓN.

La falta de un manual de procedimientos o funciones y una estructura organizativa no bien definida, ha llevado a que la comunicación sea errada, irresponsabilidad de los trabajadores y el incumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

4.3.4 FODA

El análisis de la matriz FODA, permite diagnosticar y relacionar los factores internos y externos que intervienen en el buen funcionamiento de la empresa; para el efecto es necesario analizar:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

Tabla N° 23: FODA de Almacenes TOTALHOME

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Tiene capital propio.	1	Falta de un manual de funciones.
2	Cuenta con nuevas sucursales.	2	Irresponsabilidad de los empleados en el llenado de solicitudes de crédito, verificación de documentos, referencias personales y nivel de crédito. *
3	Personal capacitado continuamente.	3	Ineficiencia en la evaluación del cliente para la aprobación o denegación del crédito. *
4	Instalaciones Propias.	4	Inexistencia de indicadores de gestión. *
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Simplificación de los trámites para el acceso a líneas de crédito por parte de la banca pública.	1	Presencia de nuevas empresas de la competencia.
2	Existencia de posibles alianzas entre el sector público y privado.	2	Inestabilidad macroeconómica.
3	Existencia de una multiplicidad de proveedores de nuevas tecnologías.	3	Cambiantes medidas arancelarias.
4	Nuevos canales de comercialización.	4	Cambiantes medidas de control tributario.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

* = Nudo Crítico

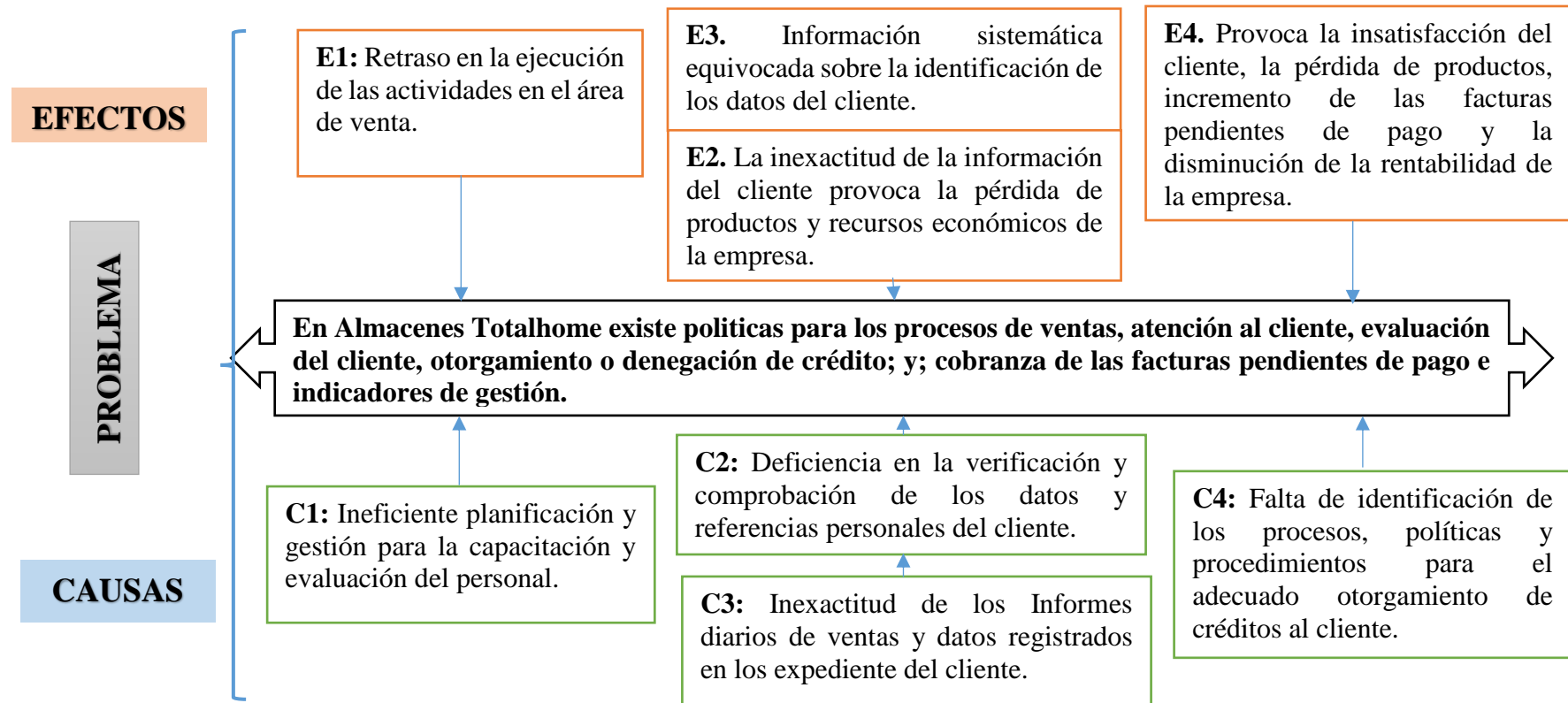
4.3.5 Enunciado del problema

4.3.5.1 Árbol de problemas

Permite realizar un análisis situacional de los problemas que la empresa enfrenta, de una manera gráfica, para entender a primera vista el problema, causa y sus efectos con el fin de facilitar la realización del cumplimiento de objetivos y el análisis de riesgos.

Existe una ausencia de políticas para los procedimientos realizar ventas, atención al cliente, evaluación del cliente, otorgamiento o denegación de crédito; y; cobranza de las facturas pendientes de pago e indicadores de gestión que le permita evaluar la gestión realizada Almacenes Totalhome de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

4.3.5.2 Árbol de Problema - Relación causa – efecto



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Nataly Villagomez

Análisis del árbol de problemas

En el departamento de ventas de Almacenes Totalhome existen deficiencias con relación a la recaudación de los valores que deben ser cobrados a los clientes, debido a ineficiente planificación y gestión para el reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del personal, verificación y comprobación de los datos y referencias personales del cliente, inexactitud de los informes diarios de ventas y datos registrados en los expediente del cliente y la falta de supervisión del cumplimiento de procedimientos y políticas para el otorgamiento de créditos al cliente. Los problemas se enfatizan por la falta de responsabilidad de los vendedores al momento del traslado del producto adquirido.

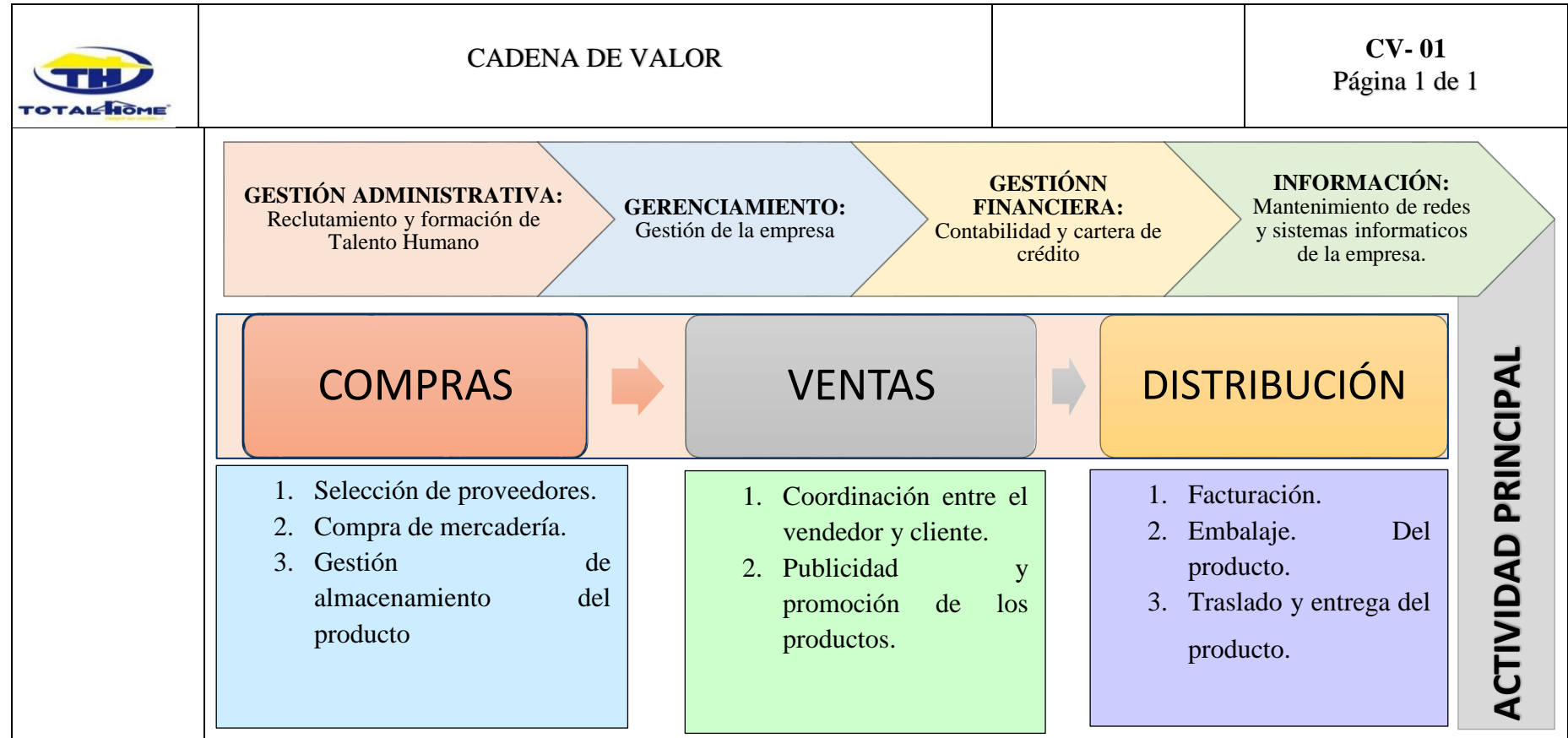
Posibles soluciones

- Revisar la planificación, procedimientos y recursos que se destinan para la capacitación del personal, mediante el análisis del plan estratégico y presupuesto, para contar con empleados eficientes y eficaces en el cumplimiento sus actividades.
- Verificar los expedientes de los clientes mediante la comprobar de datos y referencias de los clientes de forma inmediata para garantizar la confiabilidad de la información.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de otorgamiento de créditos otorgados mediante el análisis crediticio del cliente para evitar la pérdida productos y la iliquidez de la empresa.

4.3.6 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico forma parte del Modelo de Gestión por Procesos para Almacenes Totalhome, busca establecer la misión y visión mediante el logro de los objetivos; es una herramienta administrativa que guía y promueve a la empresa hacia el crecimiento en el mercado. Un plan estratégico es desarrollado en la empresa para establecer políticas y la gestionar de técnicas y acciones para su documentación, es una ruta que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos en un tiempo determinado; incentivo el trabajo en equipo, planificar, ejecutar, controlar los procesos la empresa.

4.3.7 Cadena de Valor



Elaborado por: Nataly Villagomez
 Fecha de Elaboración: marzo 2018

4.4 FASE I: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Después de haber definido el Planteamiento estratégico, la dinámica del Diseño del Modelo de Gestión por Procesos se construirá en cinco fases: Identificación, Clasificación, Descripción y Selección de los procesos (Mapa de procesos), Características de los procesos (Políticas, Procedimientos y Diagramación); y, Seguimiento y Medición de los procesos existente en Almacenes Totalhome.

Para la identificación de los procesos que se realizan en Almacenes Totalhome se tomó en cuenta las siguientes condiciones:

Tabla N° 24: Consideraciones para la Identificación de los Procesos.

CONSIDERACIONES	DETALLE	OBJETIVOS	RELACIÓN
1. Analizar el propósito de la Entidad (Filosofía Corporativa).	Revisa la misión, visión, políticas, planes, estrategias y fines institucionales.	Comprender la razón y propósito de ser de la empresa.	La Planificación Estratégica debe estar alineada a la razón y al propósito de ser de la empresa.
2. Identificar destinatarios de los productos que brinda la empresa. (Matriz cliente – Producto).	Revisa el tipo de productos que comercializa la empresa.	Recopilar, analizar y determinar los requisitos, necesidades y expectativas del cliente.	Los productos deben estar relacionados directamente con el servicio, expectativas y necesidades del consumidor. (Cliente-Producto)
3. Determinar los procesos de la empresa.	Identifica los procesos en base las actividades que se realizan.	Identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.	Está alineada entre el análisis de la entidad y la relación cliente – producto.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.4.1.1 Identidad Corporativa

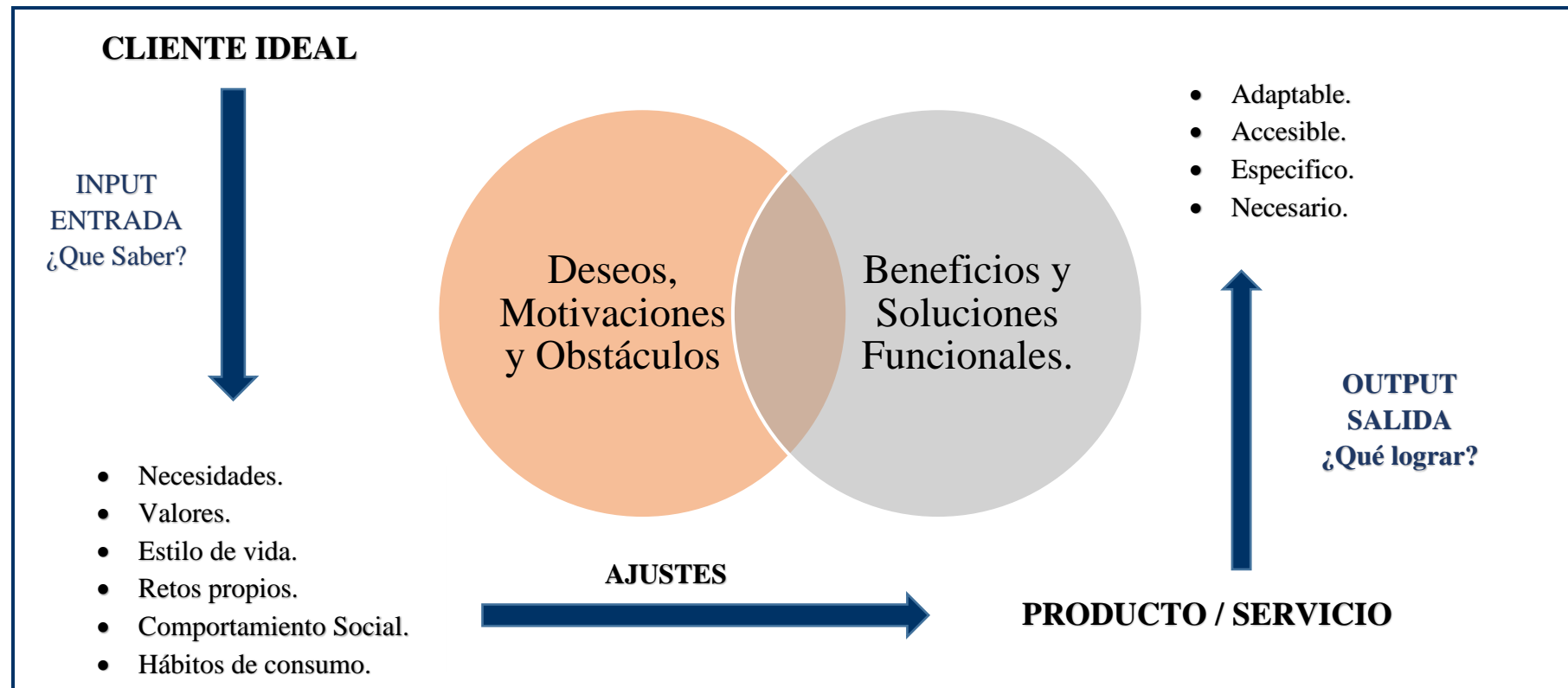
FILOSOFÍA CORPORATIVA		
VISIÓN	MISIÓN	VALORES CORPORATIVOS
Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería, motos y todo lo referente al hogar, dando bienestar a las familias y empresas de la zona centro del país con calidad y calidez porque Totalhome te da lo que necesitas.	Ser en el 2020 una empresa líder del mercado nacional en la comercialización de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos; satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país ofertando nuestra línea variable de productos y un servicio de calidad.	Almacenes Totalhome está enfocado en la satisfacción del cliente cumpliendo los siguientes valores: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad. • Puntualidad. • Limpieza. • Respeto.
<p>Las directrices estratégicas de la identificación corporativa son muy importantes, porque detallan el contacto político y técnico para la mejora continua de las actividades de la empresa. Tienen la finalidad de apoyar a la empresa, poner en marcha y ejecutar acciones y objetivos previamente planificados enfocados en su beneficio.</p> <p>Buscan desarrollar el compromiso por parte del talento humano de la empresa para lograr los objetivos en un periodo de tiempo determinado.</p> <p>El alcance de las directrices estratégicas de Almacenes Totalhome, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo es en el corto, mediano y largo plazo.</p>		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.4.1.2 Matriz Cliente – Producto.

Gráfico N° 23: Matriz cliente - Producto



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5 FASE II: LEVANTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Descripción y clasificación de los principales procesos de Almacenes Totalhome, es necesario contar con la información necesaria que sirve como base para elaborar las fichas de Levantamiento y caracterización de los procesos en base a la situación actual de la organización. Fichas que se realizan de acuerdo a las áreas relacionadas con las actividades de la empresa, tamaño, giro y necesidad de la empresa, de acuerdo a las unidades administrativas, recursos necesarios y sus funciones, bajo la responsabilidad del personal asignado como jefe de las áreas que conforman la empresa.

4.5.1.1 Áreas relacionadas con la empresa

A continuación se menciona los departamentos cuyas actividades deben estar integradas a fin de lograr la eficiencia operacional.

4.5.1.1.1 Departamento de ventas

Este departamento es el encargado de comercializar y proponer los diferentes productos a los clientes potenciales, utilizando las estrategias apropiadas que permitan incrementar las ventas, las cuales deben ser eficaces si el vendedor sigue las siguientes instrucciones:

- Buena elocuencia al momento de comunicarse con los clientes que no tomen más de 10 segundos.
- Hacer hincapié en las características y calidad del producto.
- Presentar todos los argumentos de la venta al contado o a crédito.
- Dejar que el cliente participe.
- Verificar mediante preguntas el progreso y la intención de comprar del cliente.
- Los vendedores deben tener en cuenta que para realizar ventas a créditos, es necesario cumplir con las normas y procedimientos establecidos por Almacenes Totalhome, a fin de cerrar la venta de manera exitosa.

4.5.1.1.2 Departamento de facturación

Este departamento se encargará de verificar las facturas emitidas por el departamento de ventas, que cumplan con todos los requisitos establecidos y esté debidamente firmado por los responsables de la aprobación de los créditos, para luego emitir el comprobante respectivo, así como también es el responsable del envío de los comprobantes emitidos al departamento de contabilidad para la respectiva contabilización de los mismos; y, al departamento de créditos y cobranzas las copias correspondientes a las solicitudes de crédito otorgado al cliente con el fin de mantener actualizada la base de datos relacionados entre los departamentos de ventas, créditos y cobranzas y facturación.

4.5.1.1.3 Departamento de crédito y cobranza

Este departamento se encarga del estudio, análisis de las solicitudes de crédito, actualización de la información, así como la gestión y organización de la cobranza de los créditos otorgados.

Los objetivos principales de este departamento son:

- Obtener la información de los clientes, para realizar un buen análisis de créditos.
- Mantener un control eficiente sobre las cuentas pendientes de cobro.
- Realizar el cobro oportuno de los créditos y evitar el incremento de los saldos por cuentas morosas.
- Cumplir las metas proyectadas de la recuperación de los créditos dentro de los tiempos establecidos.
- Proporcionar a la administración una información clara y precisa para la toma de decisiones

Este departamento comienza sus funciones a partir de la información suministrada por el departamento de ventas, iniciando con la investigación de la información general de los solicitantes del crédito; su récord crediticio, referencias personales y laborales, entre otros. Así como también está encargada de realizar los respectivos análisis adecuados a la capacidad de pago, para la posterior aprobación o denegación de los mismos.

Antes de aprobar el crédito se debe informar a los clientes las condiciones que regirán el otorgamiento del crédito y el que va a seguir las operaciones comerciales para de esta manera evitar problemas futuros al momento de efectuar el cobro.

Entre las condiciones que puede poner en conocimiento del cliente para cerrar la compra son:

- Pago con cheque o transferencia bancaria
- Descuento por pronto pago.
- Garantizar la efectiva recuperación en un plazo menor al estipulado.

La responsabilidad del cobro recae normalmente en el Gerente del departamento de Crédito y Cobranza, para esto es necesario que el responsable cuente con información precisa y exacta sobre el número de ventas, formas de pago y tiempo de vencimiento de los créditos otorgados a los clientes, descuentos u otros incentivos para garantizar el pago puntual. De esta manera Almacenes Totalhome logrará mantener el mínimo las cuentas morosas, con el fin de contar con un capital de trabajo suficientes que le permita el funcionamiento normal, eficiencia y eficacias de la empresa.

4.5.1.1.4 Departamento de contabilidad

Este departamento se encargará de registrar todas las operaciones contables de la empresa, con el fin de tener información disponible, exacta y confiable en el momento requerido para el análisis de la situación de la empresa y la toma de decisiones.

4.5.1.2 Levantamiento y Caracterización de los Procesos

4.5.1.3 PROCESOS DE GERENCIA.

PROCESO: Gerencia		RESPONSABLE: Gerente General.	
PLANEAR	OBJETIVO: Representar a la empresa ante terceras personas naturales o jurídicas y coordinar los recursos mediante los procesos de Planificación, Organización, Dirección y Control, a fin de lograr los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.		
	ALCANCE: A todos los procesos que involucren al personal administrativo, financiero, ventas, bodega y con el sistema de gestión de control.		
	ENTRADAS		SALIDAS
	Requisito del producto, políticas y objetivos estratégicos, quejas y reclamos, recursos disponibles, informes de auditoría, informes financieros, informes de ventas, revisiones y control por la dirección.		Capacitación al personal, comunicados y establecer cambios estratégicos, políticas y objetivos, planes de mejora, aprobación de presupuesto, seguimiento y control de los procesos y cumplimiento de metas establecidas.
HACER	PROVEEDOR		CLIENTE
	Gerente general., Proveedor, clientes, socios, responsable de los procesos, jefes de áreas, auditores, Instituciones de control, gestión financiera, de compras y gestión gerencial.		Gerente general., Proveedor, clientes responsable de los procesos, jefes de áreas, gestión financiera, de compras y gestión gerencial.
	DOCUMENTOS/REGISTROS: Planificación estratégica, Presupuesto y Planificación Operativo Anual de sus actividades.		
VERIFICA	INDICADORES		
	Incremento de la demanda, rentabilidad, aumento de ventas, efectividad de acciones tomadas y estabilidad en los equipos de trabajo.		
ACTUAR	ACTIVIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Designar responsabilidades • Delegar autoridad a los jefes de departamentos. • Elaborar el presupuesto. • Coordinar con el jefe de ventas para aumentar el número de ventas y clientes. • Contratar, seleccionar, capacitar y ubicar al personal de acuerdo al cargo existente de la empresa. • Mantener reuniones con los jefes departamentales. • Autorizar transferencias bancarias. • Autorizar ventas a crédito. • Evaluación el nivel de cumplimiento de las metas establecidas para los vendedores. • Autorizar y realizar los pagos a proveedores. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.4 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.

4.5.1.4.1 Procesos del Departamento de Finanzas

PROCESO: Departamento Financiero		RESPONSABLE: Jefe Financiero y Auxiliar Contable.	
PLANEAR	OBJETIVO: Suministrar información correspondiente a todos los registros y movimientos financieros veraces y confiables de acuerdo a las Normas y leyes vigentes.		
	ALCANCE: Todos los procesos de la empresa Administrativos, financieros, comercial y ventas.		
	ENTREDAS		SALIDA
	Informes de balances financieros, estado de pagos, créditos financieros, inversiones y presupuesto.		Pago a proveedores, aprobación de presupuesto, pagos a instituciones de control, conciliaciones bancarias, flujos de caja, descuentos y costos de adquisición de mercadería.
HACER	PROVEEDOR		CLIENTE
	Gerente general., Proveedor, clientes, socios, contador público, entidades financieras, de control, gestión financiera y gestión de recursos.		Gerente general., Proveedor, clientes, socios, contador público, entidades financieras, de control, gestión financiera y gestión de recursos.
	DOCUMENTOS/REGISTROS: Factura de compra y ventas, recibos, pago a proveedores, comprobantes de pagos a nómina., solicitud de presupuestos.		
VERIFICAR	INDICADORES		
	Estados financieros, costos, inversiones.		
ACTUAR	ACTIVIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el trabajo de los jefes de ventas • Coordinar con el contador el pago de impuestos. • Realizar los pagos a las instituciones de control. • Obtención de permisos de los organismos de control. • Análisis de los reportes de ventas y cumplimiento de metas. • Distribuir el dinero de la caja. • Revisar costos. • Evaluar inversiones. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.4.2 Procesos de Contabilidad

PROCESO: Contabilidad		RESPONSABLE: Contador	
PLANEAR	OBJETIVO: Generar información útil y oportuna para la toma de decisiones e informar sobre operaciones contable, ingreso y gastos realizados en las diferentes áreas de la empresa.		
	ALCANCE: Todos los procesos de la empresa Administrativos, financieros, comercial y ventas.		
	ENTRADA		SALIDA
	Balance general,		Documentos Fuente, Libro Diario, Libro Mayor, Inventarios, Balances de Comprobación y Estados Financieros.
HACER	PROVEEDOR		CLIENTE
	Gerente general., Contador Público, clientes, socios, entidades financieras.		Gerente general., Proveedores, clientes, socios, entidades financieras.
	DOCUMENTOS/REGISTROS: Factura de compra y ventas, recibos, Declaraciones de impuestos, anexos tributarios.		
VERIFICAR	INDICADORES		
	Rentabilidad del capital Endeudamiento. Rotación de Stock.		
ACTUAR	ACTIVIDADES		
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las operaciones 2. Recolección de la información respaldada mediante los documentos fuentes. 3. Clasificación de la información y registro en los libros contables. 4. Elaboración de los estados financieros. 5. Pago de impuestos y 6. Registro de las compras y ventas. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.4.3 Procesos de Crédito y Cobranza

PROCESO: Crédito y Cobranza		RESPONSABLE: Supervisora de Crédito y Cobranza.	
PLANEAR	OBJETIVO: Identificar las necesidades de abastecimiento de stock mediante un análisis de mercado, precios y calidad del producto, con el fin de evitar desabastecimiento de la bodega, reducción de costos, aumentar las ventas e incrementar la rentabilidad.		
	ALCANCE: A las operaciones de cobro de facturas pendiente de pago.		
	ENTRADA	SALIDA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de ventas. 2. Expediente del cliente. 3. Revisión y análisis del buró de crédito del cliente. 4. Ingreso al sistema los datos del nuevo cliente. 5. Tabla de pagos, tiempo e interés. 	Autorización o negación del crédito a los clientes.	
HACER	PROVEEDOR	CLIENTE	
	Cientes, entidades financieras, jefe financiero, jefe de ventas y vendedor.	Nuevo cliente.	
	DOCUMENTOS/REGISTROS: Informe de ventas, Expediente del cliente, Buro de crédito, Auxiliar de cuentas por cobrar.		
VERIFICAR	INDICADORES		
	Clientes concedidos el crédito. eficiencia		
ACTUAR	ACTIVIDADES		
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la existencia de los documentos personales del cliente. * • Verificar la veracidad de las referencias personales del cliente. * • Indicar las condiciones de pago, interés y multas. • Otorgar o denegación del crédito a los clientes. * • Registrar la cobranza en el sistema MICROPLUS de la cuenta nueva por cobrar. • Generar el listado de la cartera vencida. • Revisar las facturas vencidas. • Realizar la gestión de cobro. • Recibir el reporte de ventas. 		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

*= Nudo crítico.

4.5.1.4.4 Procesos de Inventarios

PROCESO: Inventarios		RESPONSABLE: Jefe de bodega.		
PLANEAR	OBJETIVO: Identificar las necesidades de abastecimiento de stock mediante un análisis de mercado, precios y calidad del producto, con el fin de evitar desabastecimiento de la bodega, reducción de costos, aumentar las ventas e incrementar la rentabilidad.			
	ALCANCE: Se aplica a la existencia de Mercadería disponible para la venta.			
	ENTRADA		SALIDA	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de stock de mercadería. 2. Pedido a proveedor. 3. Compra de mercadería. 4. Mercadería Recibida 5. Facturación 6. Pago a proveedor. 		Compra de mercadería y almacenamiento y distribución a las sucursales de Almacenes Totalhome.	
HACER	PROVEEDOR		CLIENTE	
	Jefe de ventas, Bodeguero, Proveedor y vendedor.		Proveedor, bodeguero y Comprador	
	DOCUMENTOS/REGISTROS: Informes de faltante de mercadería en stock, Facturas, Nota de pedido, Sistema Micro plus.			
VERIFICA	INDICADORES			
	Niveles de existencia por semana.			
ACTUAR	ACTIVIDADES			
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de mercadería en bodega. • Recibir la mercadería del proveedor. • Revisar las características de la mercadería de acuerdo a las condiciones de la compra. • Actualizar la existencia en el sistema de control de inventarios Micro Plus. • Enviar la factura al Dep. financiero con las observaciones encontradas. • Almacenar la mercadería. • Distribuir la mercadería de acuerdo a las órdenes de transferencia a las sucursales que lo solicitan. 			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.5 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

4.5.1.5.1 Procesos de Selección y reclutamiento del personal

MACROPROCESOS: TALENTO HUMANO			
PROCESO: SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.		RESPONSABLE: Gerente General y Jefe de Talento Humano	
OBJETIVO	Seleccionar y reclutar personal mediante un análisis del perfil y características del puesto a fin de contar personal idóneo y apto para los puestos de trabajo		
ALCANCE	Procedimiento aplicado al personal Administrativos y Ventas de Almacenes Totalhome		
SUBPROCESOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del perfil del postulante. 2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria. 3. Evaluación. 4. Selección y contratación. 5. Inducción y capacitación. 		
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar las necesidades de reclutamiento. • Determinar los perfiles de los puestos de trabajo. • Receptar y evaluar carpetas de los aspirantes. • Evaluar el perfil del aspirante. • Contratar al personal. • Informar a contabilidad del nuevo empleado. • Capacitar al personal. 		
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de vida • Nómina del personal. • Entrevista. 		
INDICADORES	DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	OBJETIVO
	Selección y reclutamiento del personal	Nº de profesionales que aprueban la entrevista/ Total de personas entrevistadas	Contratar personal idóneo al puesto de trabajo.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.5.2 Procesos de Capacitación y Formación del personal

LEVANTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS			
MACROPROCESOS: TALENTO HUMANO			
PROCESOS: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL		RESPONSABLE: Gerente General., y Jefe de Talento Humano	
OBJETIVO	Capacitar al personal mediante una planificación estratégica y asignación de presupuesto con el propósito de mejorar el comportamiento de los trabajadores y alcanzar a los objetivos estratégicos		
ALCANCE	A todo el personal Administrativos y de ventas de Almacenes Totalhome		
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDA
Empleado internos de la empresa	Presupuesto. Planificación. Objetivos. Políticas. Personal administrativo y de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de los empleados y • Capacitación y entrenamiento. • Desarrollo profesional. • Evaluación del desempeño. • Monitoreo. 	Nuevos conocimientos, habilidades y destrezas de los empleados en atención al cliente y solución de quejas, reclamos o insatisfacción del cliente.
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Planificación estratégica 		
INDICADORES	DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	OBJETIVO
	Capacitaciones y evaluación del personal	Nº de capacitaciones planificadas semestrales / Nº de capacitaciones realizadas	Incrementar conocimientos y habilidades de los trabajadores de la empresa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.6 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING- INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.5.1.6.1 Procesos de Compras.

LEVANTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS			
MACROPROCESOS			
PROCESOS: COMPRAS		RESPONSABLE: Gerente., y Jefe de ventas y Vendedor.	
OBJETIVO	Gestionar las compras de mercadería necesaria para realizar las ventas, cumpliendo las especificaciones del cliente, precio, calidad, fecha y lugar de entrega.		
ALCANCE	Procesos de compra		
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDA USUARIO
VENTAS	Formato de requerimiento de mercadería. Información y cotización del proveedor. Autorización del gerente para la compra. Confirmación del pedido a proveedor. Factura de compra y guías de remisión de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mercadería • Facturación y • Pago a proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de mercadería. • Clientes satisfechos.
REQUISITOS	1. Presupuesto 2. Planificación estratégica		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	OBJETIVO A ALCANZAR:
	ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA	Total compras del año actual / Total de compras año anterior	Incremento el inventario y mercadería en stock

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.5.1.6.2 Procesos de Ventas

LEVANTAMIENTO Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS				
MACROPROCESOS				
PROCESOS: VENTAS		RESPONSABLE: Gerente., y Jefe de ventas y Vendedor.		
OBJETIVO	Lograr un crecimiento rentable a través de las ventas y satisfacción de los clientes.			
ALCANCE	Planeación, preventa, venta y postventa.			
PROVEEDOR	ENTRADAS	SUBPROCESOS	SALIDA	USUARIO
VENTAS	<p>Clientes con necesidades de satisfacer la necesidad de contar con artículos para el hogar.</p> <p>Electrodomésticos, artículos tecnológicos, muebles, juguetería y motos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Conocimiento de las necesidades. • Asesoría del cliente. • Presentación de productos. • Evaluación del cliente. • Aprobación o negociación del crédito. • Cierre de la venta. • Facturación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Clientes satisfechos. 	Clientes.
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Planificación estratégica 			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN DE LA FÓRMULA	UNIDAD DE MEDICIÓN	OBJETIVO A ALCANZAR:	
	INCREMENTO EN LAS VENTAS	Total ventas del año actual / Total de ventas año anterior	Incremento los ingresos por ventas de la empresa.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.6 FASE III: CLASIFICACIÓN Y MAPEO DE LOS PROCESOS

La clasificación de los principales procesos de Almacenes Totalhome se lo ha realizado a partir del análisis del propósito y la identificación de los productos – clientes; productos que determinan la existencia de los procesos, identificándose los siguientes procesos:

- A. Procesos de nivel 0.- Son aquellos que están relacionados y enfocados en todas las actividades que se realiza en Almacenes Totalhome.

Tabla N° 25: Procesos de Almacenes Totalhome – Nivel 0

DETERMINACIÓN DE LOS PROCESOS		
N°/ Código	Identificación	Procesos de Nivel 0
01	Proceso A	Estratégicos.
02	Proceso B	Operativos o misionales.
03	Proceso C	Apoyo o soporte.

Elaborado por: Nataly Villagomez

- B. Procesos de nivel 1.- Son aquellos procesos que están relacionados con las distintas actividades que realiza la gerencia de la empresa.

Tabla N° 26: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 1

PROCESOS NIVEL 1				
N°/ Código	Identificación	Procesos de Nivel 0	N°/ Código	Procesos de Nivel 1
01	PROCESO A	Estratégicos	01.1	Planificación estratégica.
			01.2	Presupuesto
			01.3	Investigación de Mercado.
			01.4	Gestión de calidad y mejora continua.

Elaborado por: Nataly Villagómez

- C. Procesos nivel 2.- Se relaciona directamente con la comercialización de los distintos productos que ofrece Almacenes Totalhome.

Tabla N° 27: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 2

Código	Identificación	Procesos Nivel 0	Código	Procesos Nivel 1	Procesos de Nivel 2
02	Proceso B	Operativos o misionales	02.1	Compra	Almacenamiento. Calificación de proveedores. Compra de Mercadería. Control de inventario. Distribución.
			02.2	Venta	Atención al cliente. Conocimiento de las necesidades. Asesoría del cliente. Presentación de productos. Evaluación del cliente. Aprobación o negación del crédito. Venta. Facturación. Cobranza.

Elaborado por: Nataly Villagómez

- D. **Procesos nivel 3.-** Se relaciona con las actividades de apoyo a la comercialización de los productos que ofrece la empresa.

Tabla N° 28: Procesos de Almacenes Totalhome - Nivel 3

PROCESO NIVEL 3				
N°/ Código	Identificación	Procesos de Nivel 0	N°/ Código	Procesos de Nivel 1
03	PROCESO C	Apoyo o soporte	03.1	Administración y Finanzas.
			03.2	Selección, Desarrollo y Administración de RRHH
			03.3	Gestión de Marketing y Publicidad.
			03.4	Servicios Generales.

Elaborado por: Nataly Villagomez

4.6.1 MAPA DE PROCESOS.

Una vez identificado, jerarquizados y clasificados los procesos existentes en Almacenes Totalhome, es importante que sean representados de forma gráfica, de forma que se tenga una visión global de la relación que hay entre las entradas y salidas de los procesos. El Mapa de Procesos es la imagen de la empresa y mediante la cual Almacenes Totalhome expresa su estructura de gestión.

Para la elaboración del mapa de procesos se siguió tres pasos importantes que son:

a. Lista de procesos.

Para realizar el listado de los procesos claves se hizo uso de las fichas de levantamiento y caracterización de los procesos y el catálogo de los procesos que se efectúan en las áreas de la empresa, y son:

a. Procesos de Dirección Estratégica.

- a. Planificación estratégica.
- b. Investigación de mercado.
- c. Gestión de recursos.

b. Procesos de Negocio

- a) Compras.
 - a. Almacenamiento.
 - b. Calificación de proveedores.
 - c. Compra de mercadería.
 - d. Control de inventario.
 - e. Distribución.
- b) Ventas.
 - a. Atención al cliente.
 - b. Conocimiento de las necesidades del cliente.
 - c. Asesoría del cliente.
 - d. Presentación del producto.

- e. Evaluación del cliente.
- f. Aprobación o negación del crédito.
- g. Cierre de la venta.
- h. Facturación.

c. Procesos de apoyo

- a. Administración y Finanzas.
- b. Selección, desarrollo y administración de RRHH
- c. Gestión de Marketing y Publicidad
- d. Servicios generales.

b. Identificación de los clientes:

a. Clientes internos:

- a. Empleados.
- b. Trabajadores.

b. Clientes externos:

- a. Instituciones de control públicas.
- b. Clientes.
- c. Proveedores.

c. Elaboración del Mapa de Procesos.

La elaboración del mapa de procesos estará bajo la aprobación y validación del gerente general, el presente mapa estratégico está a disposición de la empresa para realizar modificación en el momento pertinente y necesario.



MAPA DE PROCESOS PROPUESTOS ALMACENES TOTALHOME



Elaborado por: Nataly Villagomez
 Fecha de Elaboración: Marzo 2018

4.7 FASE IV: ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICA, PROCEDEIMIENTOS Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.

Se procede a la modelación y aplicación de políticas para los procesos operativos que son los que tienen relación directa y mayor incidencia en la atención al cliente y es el eje fundamental para mejorar la rentabilidad y el servicio, los procesos a ser considerados en la etapa de diseño del modelo de gestión son los siguientes:

Tabla N° 29: Modelado de los Procesos.

CÓDIGO	PROCESOS
A	COMPRA
B	VENTA
C	CRÉDITO Y COBRANZA

Elaborado por: Nataly Villagomez

A continuación se presenta el desglose de los procesos operativos a ser considerados para la etapa de diseño:

Tabla N° 30: Procesos para la Etapa de Diseño del Modelo de Gestión.

MACROPROCESOS	PROCESOS	SUB - PROCESOS
OPERATIVOS	COMPRAS	Almacenamiento.
		Calificación de proveedores.
		Compra de Mercadería.
		Control de inventario.
		Distribución.
	VENTAS	Atención al cliente.
		Conocimiento de las necesidades.
		Asesoría del cliente.
		Presentación de productos.
		Forma de pago.
		<ul style="list-style-type: none"> • Contado.
		<ul style="list-style-type: none"> • Crédito
		Venta.

		Facturación.
	CRÉDITO Y COBRANZA	Evaluación del cliente.
		Aprobación o negación del crédito
		Supervisión y monitoreo del crédito.
		Facturación y entrega de la mercadería.
		Cobranzas.

4.7.1.1 Políticas de la empresa

Con el fin de crear una base, sobre la cual hacer cumplir los procedimientos planteados, se hace necesario crear políticas que constituyan el marco que apoye o rija las actividades planteadas en los procedimientos. Para fines del apoyo completo de la propuesta se han generalizado las principales políticas relacionadas al recurso humano y el desarrollo de las actividades referidas a la venta de los productos, en base a la información obtenida de los encuestados.

Las políticas de la empresa que se dedica a la venta de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos, se hace necesaria para alcanzar la visión que la empresa se planteó al inicio de sus actividades o al menos trabajar siempre en pos de ella.

Las políticas se implementan en base al análisis interno de la empresa, para lo que debe tomarse en cuenta:

- La cultura de la empresa.
- Los recursos disponibles.
- La competencia
- Las variables del entorno
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa.

Es necesario que se evalué la necesidad del establecimiento de las políticas en los aspectos más esenciales de las operaciones de la empresa dedicadas a la venta de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos, en cuanto a los procesos que se realiza en lo que concierne las actividades cotidianas del negocio, sin embargo no existe una fuente formal de documentación de las acciones y políticas de la empresa a la cual los empleados puedan recurrir en caso de presentarse alguna duda o situación no

común para proceder de una manera óptima y, obtener el mayor nivel de eficiencia, eficacia y rentabilidad.

4.7.1.2 Justificación de los Procesos Seleccionados.

Los procesos priorizados son justificados por cada uno de sus criterios, de forma que conlleven a la validación del resultado obtenido en dicha priorización.

CRITERIO: ALCANCE

Este criterio está relacionado con los procesos pueden llegar a tener en el nivel de cumplimiento de la misión de la empresa, la cual es la siguiente: Ser una empresa líder del mercado nacional en la comercialización de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos; satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país ofertando nuestra línea variable de productos y un servicio de calidad. Es decir tiene la finalidad de determinar el nivel de contribución en el cumplimiento de la misión que tiene la realización de un proceso.

CRITERIO: IMPACTO EN LA RENTABILIDAD

Este criterio se refiere al nivel de incidencia y contribución directa que la ejecución de un determinado proceso tiene en la generación de utilidades en la empresa así como el nivel de afectación en la rentabilidad si el desarrollo de este proceso no es óptimo. La forma de generar ingresos que Almacenes Totalhome para su desarrollo y sostenibilidad es a través de la venta de electrodomésticos,

CRITERIO: PARTICIPACIÓN

Este criterio se refiere al grado de involucramiento del personal existente en determinados procesos, y tiene la finalidad de evaluar la participación del personal en el cumplimiento de las actividades involucradas en un proceso en específico.

Es muy importante para el desarrollo de las actividades que se realizan de forma diaria en la empresa, y es muy trascendente cuando se trata de actividades de venta, atención al

cliente y otorgamiento o denegación de un crédito; y, cobranza de los créditos otorgados en los tiempos establecidos por la empresa.

Es en esta área donde se dispone de mayor recurso humano por ser la columna vertebral del funcionamiento de la empresa.

4.7.1.3 Conclusión de los procesos priorizados.

La priorización de los procesos reflejo como resultado 3 Macro procesos que se realizan el Almacenes Totalhome y se puede observar en el inventario de procesos en el cual se presenta la parte principal de la razón de ser de la empresa.




MANUAL DE PROCESOS



4.7.1.4 MANUAL DE PROCESOS

4.7.1.4.1 Documentación y Diagramación de los procesos

	ALMACENES TOTALHOME MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 09/04/2018 REVISIÓN: 00
HS- 01	ÍNDICE	Página 1 de 1

Sección I. Generalidades

- 1.1 introducción
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Estructura Interna
- 1.5 Simbología utilizada
- 1.6 Objetivos del Manual
- 1.7 Alcance del Manual

Sección III: procesos Operativos

1.8 COMPRA

- 1.8.1.1 Almacenamiento.
- 1.8.1.2 Calificación de proveedores.
- 1.8.1.3 Compra de Mercadería.
- 1.8.1.4 Control de inventario.
- 1.8.1.5 Distribución.

1.9 VENTA.

1.9.1.1 Atención al cliente.

1.9.1.2 Conocimiento de las necesidades.

1.9.1.3 Asesoría del cliente.

1.9.1.4 Presentación de productos.

1.9.1.5 Evaluación del cliente.

1.9.1.6 Aprobación o negación del crédito.

1.9.1.7 Venta.

1.9.1.8 Facturación.

1.9.2 CRÉDITO Y COBRANZA

1.9.2.1 Evaluación del cliente

1.9.2.2 Aprobación o Denegación del crédito

1.9.2.3 Supervisión y Monitoreo del crédito

1.9.2.4 Facturación y entrega de la mercadería

1.9.2.5 Cobranzas.

Sección IV: Seguimiento y Medición


1.10 Indicadores de Gestión.

1.10.1 Indicadores Perspectiva Financiera.

1.10.2 Indicadores Perspectiva del Cliente.

1.10.3 Indicadores Según los Procedimientos Internos.

1.10.4 Perspectivas según la Innovación y Aprendizaje.

	ALMACENES TOTALHOME MANUAL DE PROCESOS	FECHA: 09/04/2018 REVISIÓN: 00
HS- 01	GENERALIDADES	Página 1 de 1

A.1 INTRODUCCIÓN

Los procesos de gestión, son los elementos principales del sistema de Control Interno; por lo que, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismos de consulta permanente, por parte de los trabajadores, permitiéndoles despejar las dudas y un mayor desarrollo.

En base a lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos, en el cual se define la gestión que agrupan las principales actividades y tareas dentro de **ALMACENES TOTALHOME**. Dichas actividades se describen con cada herramienta necesaria para la construcción por fases del manual, haciendo énfasis en cada uno de los procesos específicos, como son: Compra y Venta.

Este manual queda a disposición de la administración de Almacenes Totalhome, quienes tomarán la decisión de su implementación, conociendo de antemano el compromiso que se hizo para su construcción, ejecución y revisión permanente para su debida elaboración y actualización.

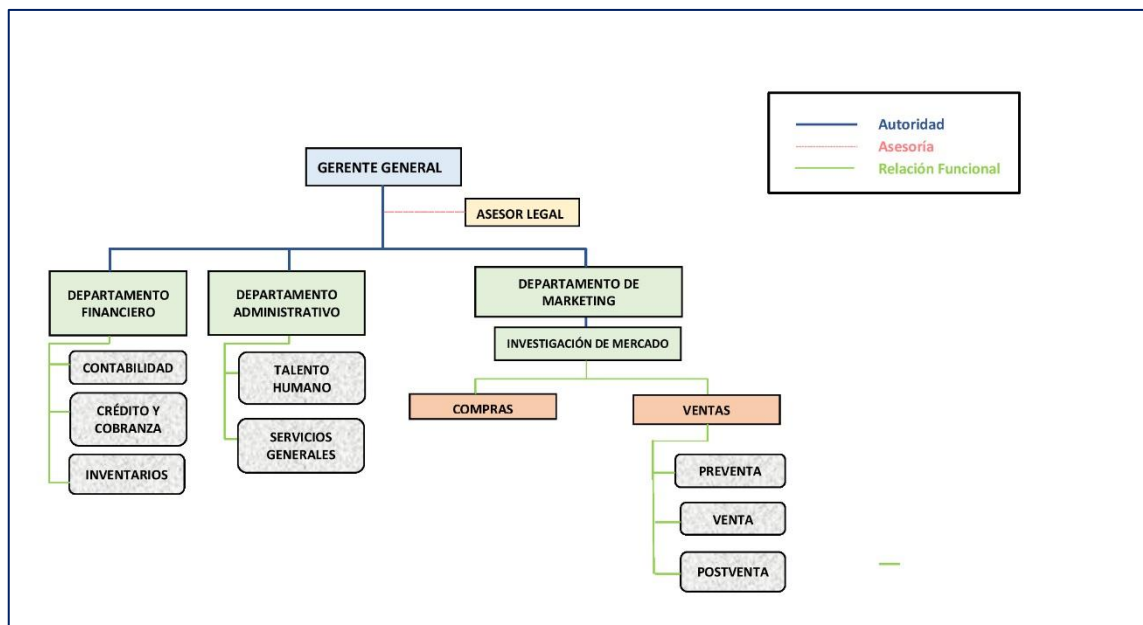
A.2 MISIÓN

Somos una empresa que comercializa electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería, motos y todo lo referente al hogar, dando bienestar a las familias y empresas de la zona centro del país con calidad y calidez porque Totalhome te da lo que necesitas.

A.3 VISIÓN

Ser una empresa líder del mercado nacional en la comercialización de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos; satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país ofertando nuestra línea variable de productos y un servicio de calidad.

A.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ALMACENES TOTALHOME



Fuente: Almacenes Totalhome

Elaborado por: Nataly Villagomez

A.5 OBJETIVOS DEL MANUAL

Definir el conjunto de procesos y sub procesos para las actividades que se desarrollan en las áreas de compra y venta de Almacenes Totalhome que tengan vínculo directo con su actividad comercial.


A.6 ALCANCE DEL MANUAL





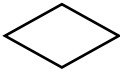


Se aplica a las actividades que se desarrollan en el Área de Compra y venta de Almacenes Totalhome a nivel nacional y provincial.

A.7 SIMBOLOGÍA UTILIZADA


A continuación se detalla la simbología utilizada en el levantamiento de los procesos y son:

4.7.1.5 Simbología Utilizada.

	<p style="text-align: center;">DOCUMENTACIÓN Y DIAGRAMA DE LOS PROCESOS</p>	<p>FECHA: 09/04/2018 REVISIÓN: 00</p>
<p style="text-align: center;">HS- 01</p>	<p style="text-align: center;">SIMBOLOGÍA UTILIZADA</p>	<p style="text-align: right;">Página 1 de 1</p>

Símbolo	Descripción	¿Para qué se utiliza?
	<p style="text-align: center;">Inicio / Fin</p>	<p>Indica el inicio o final de los procesos, es decir indica el punto inicial y hasta dónde está relacionado el proceso en el diagrama de flujo.</p>
	<p style="text-align: center;">Operación</p>	<p>Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.</p>
	<p style="text-align: center;">Proceso</p>	<p>Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso.</p>
	<p style="text-align: center;">Almacenamiento</p>	<p>Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.</p>
	<p style="text-align: center;">Decisión</p>	<p>Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>
	<p style="text-align: center;">Documento</p>	<p>Indica los documentos que entran, se relaciona, o se generan y salen de los procedimientos.</p>
	<p style="text-align: center;">Línea de flujo</p>	<p>Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.</p>

4.7.1.6 Gestión de Compras.

 <p style="text-align: center;">ALMACENES TOTALHOME HOJA DE POLÍTICA: COMPRAS</p>		
Proceso N° 1	Gestión de compras	Página: 1/1
Procedimientos	1.1 Compras	Fecha: 09/04/2018
<p>OBJETIVOS: Identificar la necesidad de compra mediante un análisis de mercado, precios y calidad del producto, con el fin de evitar brechas de stock, reducir los costos finales de la mercadería, aumentar las ventas y obtener mayor rentabilidad.</p>		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. Toda autorización de compra de bienes y servicios debe ser autorizada por el gerente general.2. La gerencia debe definir las estrategias de liberación para las compras de bienes y servicios.3. Toda compra de bienes y servicios debe asegurar las mejores condiciones para Almacenes Totalhome.4. Todas las compras de bienes y servicios deben cumplir con los requisitos de calidad y legalidad exigidos por las leyes ecuatorianas.5. Se debe establecer relaciones comerciales con proveedores que cumplan la legislación laboral, tributaria y arancelaria vigente en el país.6. Se prohíbe la compra de productos o servicios a nombre de Almacenes Totalhome con el fin de obtener beneficios personales.7. Es responsabilidad de la gerencia y demás colaboradores establecer un trato cordial con los proveedores a fin de dar a conocer los principios y valores de Almacenes Totalhome.8. No se debe realizar compra de bienes que aun tenga en existencia o stock.9. Contabilizar y archivar los documentos que respaldan la compra.10. Se debe llevar un registro actualizado y detallado de las compras realizadas.		
		Elaborado por: Nataly Villagomez



ALMACENES TOTALHOME
HOJA DE PROCEDIMIENTOS:
COMPRA

Página: 1/1

Fecha: 09/04/2018

Proceso N° 1: Gestión de compras
Procedimientos: Compras

Responsable: Gerente General

PROCEDIMIENTOS

1. Necesidad de compra para satisfacer la demanda y necesidades del cliente.
2. Recibe la necesidad y gestiona la orden de compra.
3. Revisa la cantidad requerida de la mercadería para satisfacer la demanda.
4. Evalúa a los proveedores mediante un análisis del mercado, calidad y precio.
5. Selecciona el proveedor que garantice mejores precios, calidad, tiempo e incentivos para la compra de la mercadería.
6. Emite el pedido de compra.
7. Se recibe la mercadería.
8. Se deberá comprobar que la mercadería recibida se encuentre en las condiciones establecidas en el pedido y cuente con los documentos y firmas que garanticen su calidad y legalidad.
9. Si la mercadería recibida cumple las condiciones, realizamos el pago al proveedor y se firma la factura, caso contrario se devolverá la mercadería al proveedor.
10. Si la mercadería recibida cumple las condiciones, se almacena, dejando constancia de dicho proceso.
11. Se realiza el registro contable de los documentos que respaldan la compra y archivamos la documentación.

RECURSOS

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| 1. Lista de proveedores. | 5. Computadora. |
| 2. Catálogo de productos. | 6. Fotocopiadora. |
| 3. Lista de precios. | 7. Esfero gráficos. |
| 4. Papel bon o A4. | |

Elaborado por: Nataly Villagomez



ALMACENES TOTALHOME
HOJA DE PROCESOS: GESTIÓN DE
COMPRAS

Página: 1/1

Fecha:
09/04/2018

Proceso N° 1: Gestión de compras
Procedimientos: Compras

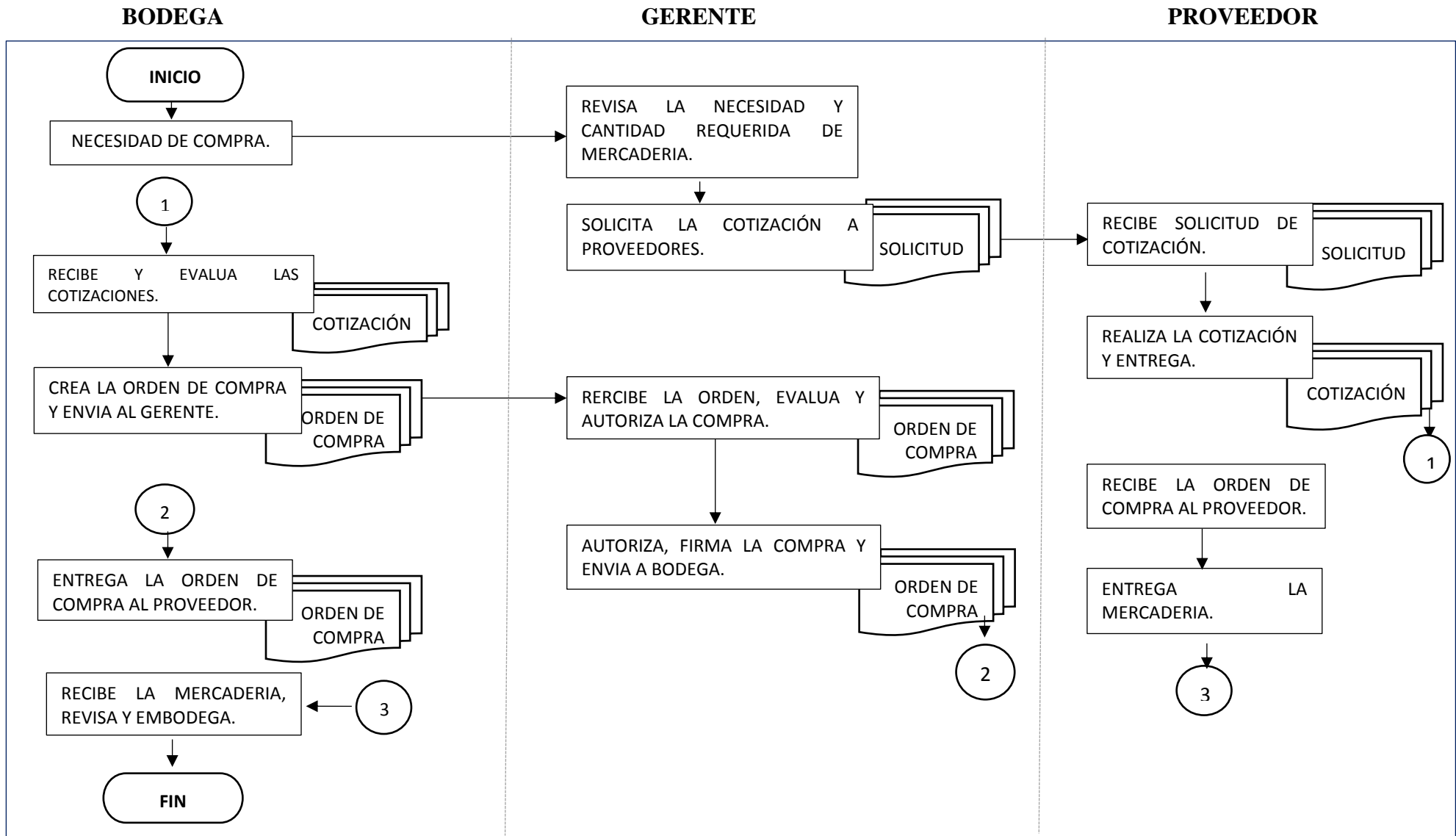
Responsable: Gerente General

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Bodega	1. Envía la necesidad de compra.	10 minutos
Gerente Gral.	2. Revisa la orden de compra y cantidad requerida de la mercadería.	10 minutos
Gerente Gral.	3. Evalúa a los proveedores, calidad, condiciones de entrega y precio.	30 minutos
Gerente Gral.	4. Selecciona al proveedor que garantice las características para la compra de la mercadería.	5 minutos
Gerente Gral.	5. Emite el pedido de compra.	15 minutos
Gerente Gral. Y Bodeguero	6. Recibe la mercadería.	8 días
Bodeguero	7. Se deberá comprobar las condiciones establecidas en el pedido, que cuente con los documentos y firmas que garanticen su calidad y legalidad.	1 hora
Gerente Gral.	8. Si cumple las condiciones, se firma la factura y realizamos el pago al proveedor, caso contrario se devolverá la mercadería al proveedor.	30 minutos
Bodeguero	9. Se almacena la mercadería, dejando constancia de dicho proceso.	1 hora
Depto. Financiero	10. Realizamos el registro contable de los documentos que respaldan la compra y archivamos la documentación	30 minutos


RECURSOS


- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Catálogo de ventas. 2. Lista de precios. 3. Solicitudes de crédito. | <ol style="list-style-type: none"> 4. Computadora. 5. Fotocopiadora. 6. Lápices. |
|--|---|

Elaborado por: Nataly Villagomez



4.7.1.7 Gestión de Ventas.

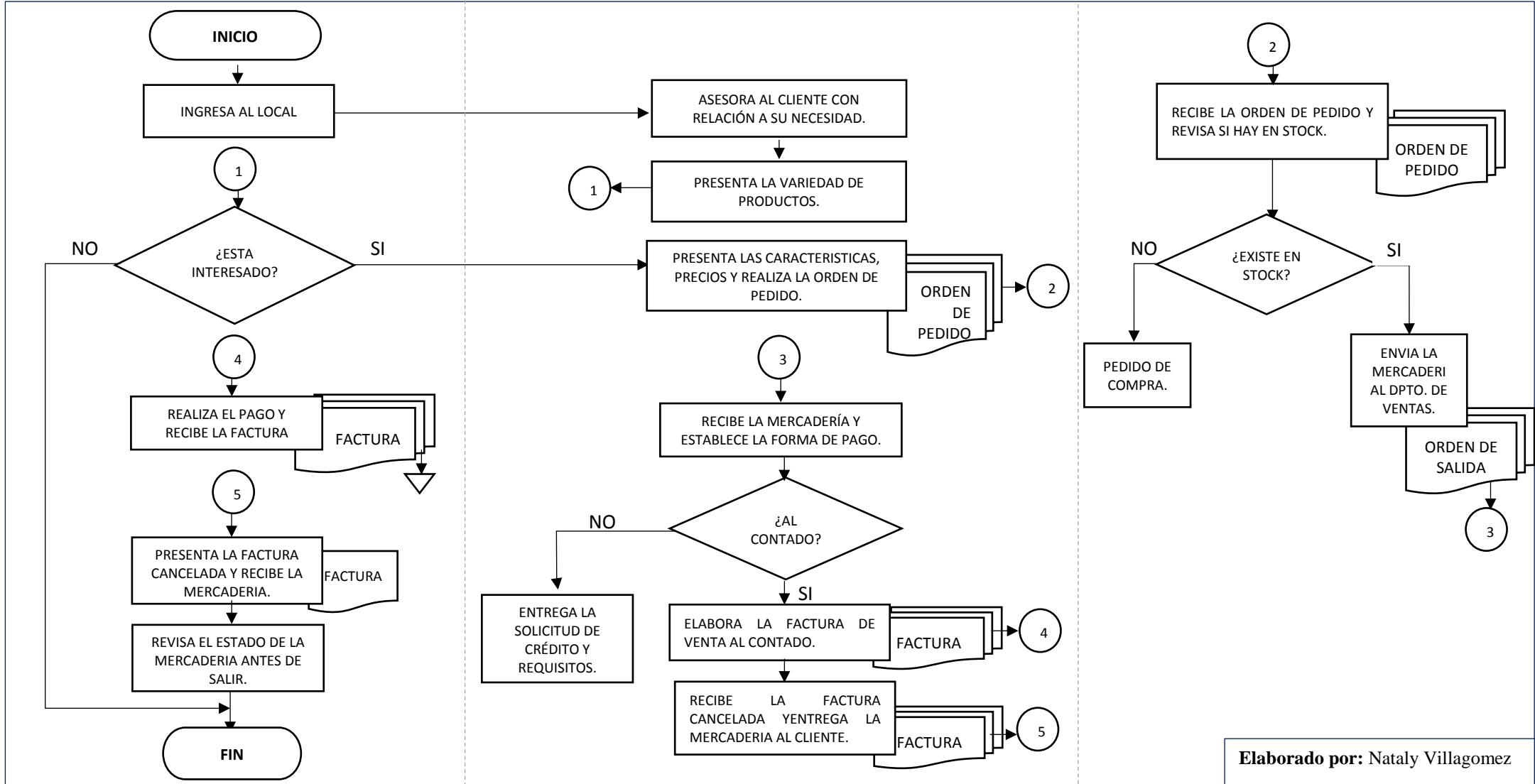
 ALMACENES TOTALHOME POLÍTICAS DE VENTA		
Proceso N° 2	Gestión de ventas.	Página: 1/1
Procedimientos	2.1 Venta de mercadería.	Fecha: 09/04/2018
OBJETIVOS: Comercializar los productos de Almacenes Totalhome a los clientes, cumpliendo las instrucciones de la empresa en cuanto a la atención al cliente y asesoramiento del cliente, con el fin de conseguir los objetivos comerciales.		
POLÍTICAS		
1.- Al contado		
<ul style="list-style-type: none">a. No se aceptan devoluciones de la mercadería una vez que ha salido de Almacenes Totalhome.b. Es deber del cliente revisar la mercadería al momento de su entrega y comprobar su buen estado.c. Las ventas solo se realiza en las áreas designadas por la gerencia y bajo la supervisión del jefe de ventas.d. Las facturas canceladas de contado debe llevar un sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, después de haber realizado el pago total y en efectivo.		
2.- A crédito		
<ul style="list-style-type: none">e. El plazo del crédito será de 30 días plazo sin intereses.f. Los requisitos para optar por un crédito son: copia de la cédula o en su defecto el RUC y razón social, un informe de la situación económica de la persona o empresa, solicitud de crédito y dos referencias comerciales y personales, nivel de ingresos y egresos de la persona solicitante.g. El pago de los créditos se realizará con el 30% de entrada y el 70% al tiempo establecido o requerido por el cliente; si es por primera vez no podrá sobrepasar el monto de 1.000 dólares.h. Si el pazo de pago se vence por dos cuotas el cliente incurrirá en mora y no podrá solicitar otro crédito.i. Los recibos de cancelación se emitirá en el momento de haber realizado el pago.j. Por cada cliente al que se conceda el crédito, se abrirá un archivo con los datos de la venta, clientes y el plazo de pago.		
		Elaborado por: Nataly Villagomez

		ALMACENES TOTALHOME PROCEIMIENTOS DE VENTAS		Página: 1/1	
				Fecha: 09/04/2018	
Procedimientos: Gestión de Ventas Proceso N° 2: Ventas			Responsable:		Gerente General Jefe del Dpto. ventas
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN			TIEMPO	
Cliente	1. El cliente ingresa al local.			5 minutos	
Vendedor	2. Asesorar al cliente.			15 minutos	
Vendedor	3. Presenta la variedad del producto.			5 minutos	
Cliente	¿Está interesado por el producto?			5 minutos	
Cliente	4. Si el cliente está interesado se presenta las características del producto, caso contrario se finaliza el proceso.			15 minutos	
Vendedor	5. Realiza la orden de pedido y envía a bodega.			15 minutos	
Bodega	6. Recibe la orden de pedido, revisa el stock de la mercadería y si existe envía la mercadería al Dpto. de Ventas.			15 minutos	
Vendedor	7. Recibe la mercadería y establece la forma de pago.			15 minutos	
Vendedor	8. Si el cliente decide comprar al contado se elabora la factura de Venta de contado.			10 minutos	
Cliente	9. Realiza el pago en caja el valor de la mercadería.			10 minutos	
Cliente	10. Recibe la factura original, una copia será archivada en contabilidad y otra en el departamento de ventas.			10 minutos	
Ventas	11. Entrega la mercadería al cliente.			20 minutos	
Cliente	12. Revisa el estado de la mercadería antes de salir del local.			10 minutos	
RECURSOS					
1. Catálogo de ventas. 2. Lista de precios.		3. Solicitudes de crédito. 4. Computadora.		5. Fotocopiadora. 6. Lápices.	
			Elaborado por: Nataly Villagomez		

CLIENTE

VENDEDOR


BODEGA



Elaborado por: Nataly Villagomez

4.7.1.8 Gestión de Cobranza.

Procedimiento N°1: ATENCIÓN AL CLIENTE.

 ALMACENES TOTALHOME POLÍTICA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		
PROCESO N° 3	ASESORIA AL CLIENTE	FECHA: 09/04/2018
PROCEDIMIENTOS	3.1 ATENCIÓN AL CLIENTE	
OBJETIVOS: Determinar la necesidad del cliente en cuanto a los productos; para brindar un mejor asesoramiento, que culmine con la realización de la venta.		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. El área de ventas y atención al cliente debe prestar especial atención y priorizar las necesidades de los clientes, ya sean personas naturales o jurídicas, cuya facturación y recaudación genere el mayor porcentaje de ingresos a la empresa.2. La solicitud de crédito por parte del cliente es el documento que ayuda a tramitar la venta, por lo que es de responsabilidad del vendedor o el asesor de servicio al cliente, asegurarse que el formulario sea llenado de manera satisfactoria, con letra legible, anexando la documentación requerida del cliente o garante en caso que aplique, en el caso de personas jurídicas se deberá solicitar los estados financieros, acta de constitución y registros legales de la empresa.3. El cliente solicitante del crédito deberá proporcionar el nombre de la empresa en la que labora, dirección, teléfono, salario actual, tiempo de laborar y nombre del jefe inmediato.4. La solicitud de crédito deberá tener el nombre y apellidos del cliente, la firma del solicitante y la copia del documento de identidad.*5. La dirección deberá contener, número de calle, numero de vivienda, nombre del barrio o ciudadela en la que vive el cliente.6. El solicitante deberá demostrar su solvencia económica para ser sujeto de crédito. *7. El solicitante deberá proporcionar al menos dos referencias personales que amparen los datos detallados en la solicitud. *		
		Elaborado por: Nataly Villagomez



ALMACENES TOTALHOME
HOJA DE PROCEDIMIENTOS DE: ASESORIA
DEL CLIENTE

Página: 1/1

Fecha: 09/04/2018

Proceso N° 3: Asesoría al Cliente
Procedimientos: Atención al cliente

Responsable: Jefe de Ventas

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Cliente	1. Se presenta en el local comercial y solicita opciones de crédito.	
Asesor de atención al cliente	2. Asesora al cliente en cuanto a su necesidad y le indica el producto y dependiendo de su valor, le presenta los planes de crédito, períodos, descuentos, garantías y cargos adicionales en el caso de haber mora.	15 minutos
	3. Entrega la solicitud de crédito al cliente y los detalles de los documentos que serán anexados a la solicitud.	5 minutos
Cliente	4. Llena la solicitud y la devuelve conjuntamente con la documentación anexada.	15 minutos
Asesor de atención al cliente	5. Revisa la información contenida en la solicitud y los anexos.	10 minutos
	6. Si la documentación tiene errores de llenado o le falta documentación regresa al paso 3.	10 minutos
	7. Si la información recogida en la solicitud es correcta y cumple con los requisitos, se le asigna un número de solicitud y fecha de recibo. *	5 minutos
	8. Se aprueba la solicitud y entrega al departamento de Crédito y Cobranza para su debido análisis.	5 minutos

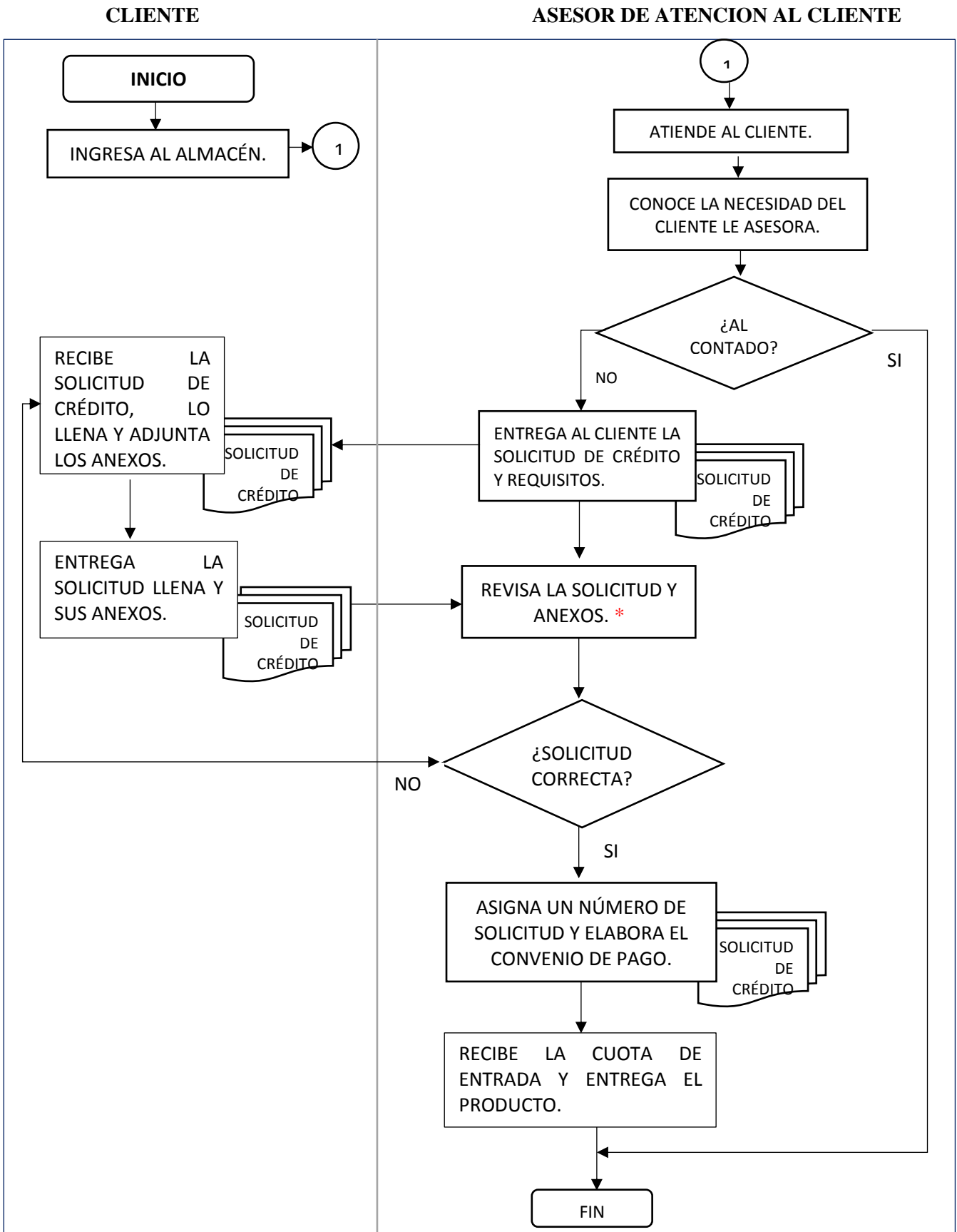
RECURSOS

1. Catálogo de ventas.
2. Lista de precios.

3. Solicitudes de crédito.
4. Computadora.


5. Fotocopiadora.
6. Lápices.


Elaborado por: Nataly Villagomez



Elaborado por: Nataly Villagomez

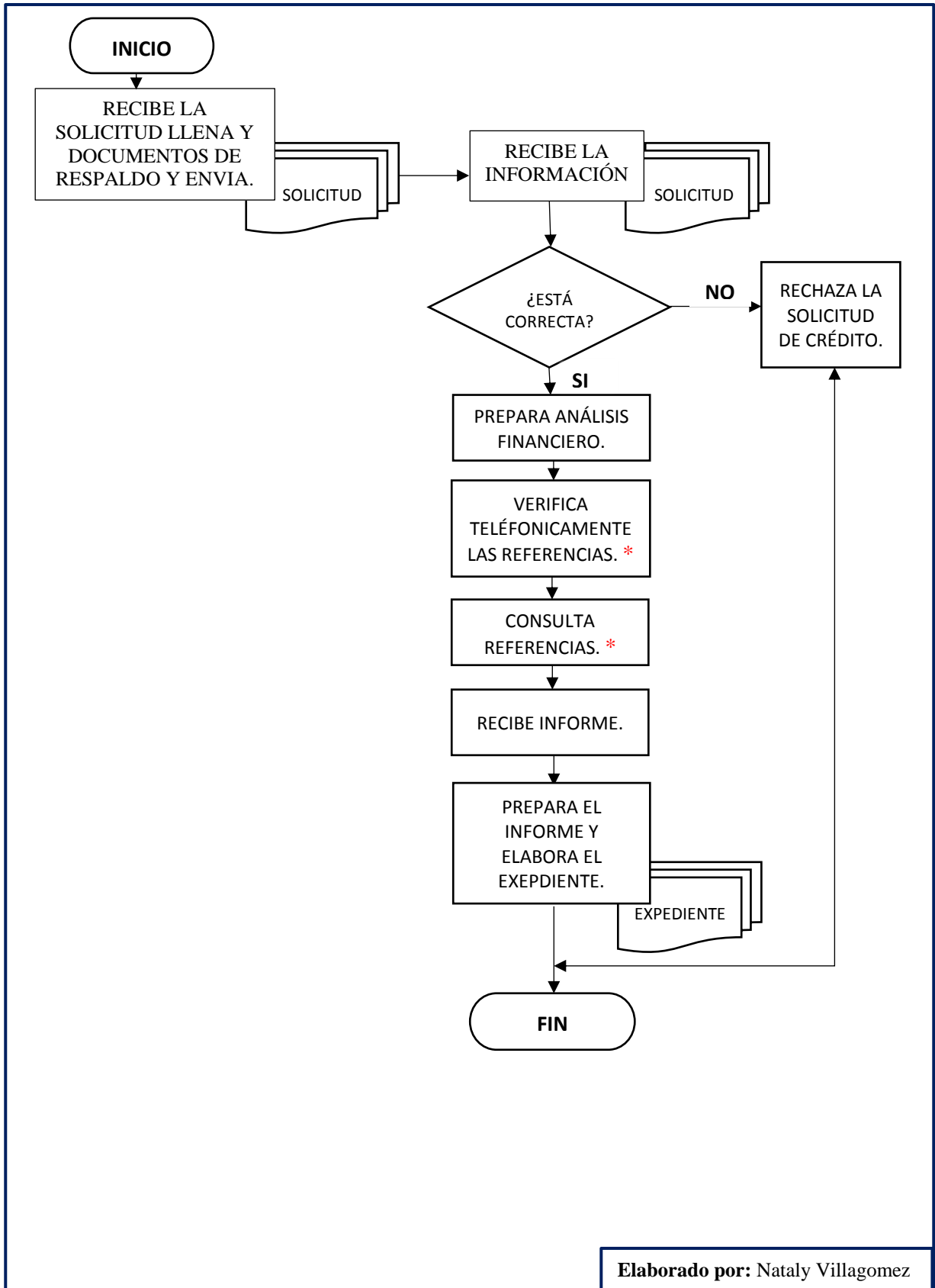
Procedimiento N°2: EVALUACIÓN DEL CLIENTE

 <p style="text-align: center;">ALMACENES TOTALHOME POLÍTICA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO</p>		
PROCESO 3	ASESORIA AL CLIENTE	FECHA
PROCEDIMIENTOS	3.2. EVALUACIÓN DEL CLIENTE *	09/04/2018
OBJETIVOS: Evaluar los aspectos generales, económicos y financieros del cliente.		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. Comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el solicitante del crédito, como su capacidad económica, estabilidad en el empleo, veracidad de los datos personales y de sus referencias.2. En caso de requerir garante (en base al monto de crédito), se debe dar a conocer que su último fiador se convertirá en su deudor solidario y se debe investigar con mucho cuidado sus datos y referencias.3. Se consulta las referencias comerciales.4. Las referencias personales no pueden ser familiares que vivan bajo su mismo techo.5. El tiempo máximo para investigar y evaluar al cliente será máximo de un día.		
		Elaborado por: Nataly Villagomez


		ALMACENES TOTALHOME HOJA DE PROCEDIMIENTOS DE: ASESORIA DEL CLIENTE		Página: 1/1
				Fecha: 09/04/2018
Proceso N° 3: Asesoría al Cliente Procedimientos: Evaluación al cliente			Responsable: Jefe de Créditos	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN			TIEMPO
Vendedor	1. Recibe la solicitud llena y adjunta documentos de respaldo del solicitante y entrega al Jefe de Créditos.			5 minutos
Jefe de Créditos	2. Recibe la solicitud y documentos del solicitante.			5 minutos
Jefe de Créditos	3. Revisa que la pre-aprobación de la solicitud de crédito del cliente sea idónea, caso contrario es rechazada.			30 minutos
Jefe de Créditos	4. Si es una persona jurídica, se analiza los estados financieros.			10 minutos
Asesor de atención al cliente	5. Si es una persona natural se verifica telefónicamente las referencias personales, laborales y sus ingresos.			10 minutos
	6. Consulta las referencias crediticias del solicitante y realiza el informe crediticio.			1 minutos
	7. Imprime el informe creditico y lo anexa al expediente del solicitante.			5 minutos
	8. Envía el expediente al Gerente General para su aprobación definitiva.			1 minuto
RECURSOS				
1. Catálogo de ventas. 2. Acceso a Internet.	3. Teléfono. 4. Computadora.		5. Fotocopiadora. 6. Lápices, carpetas y papel.	
Elaborado por: Nataly Villagomez				


VENDEDOR

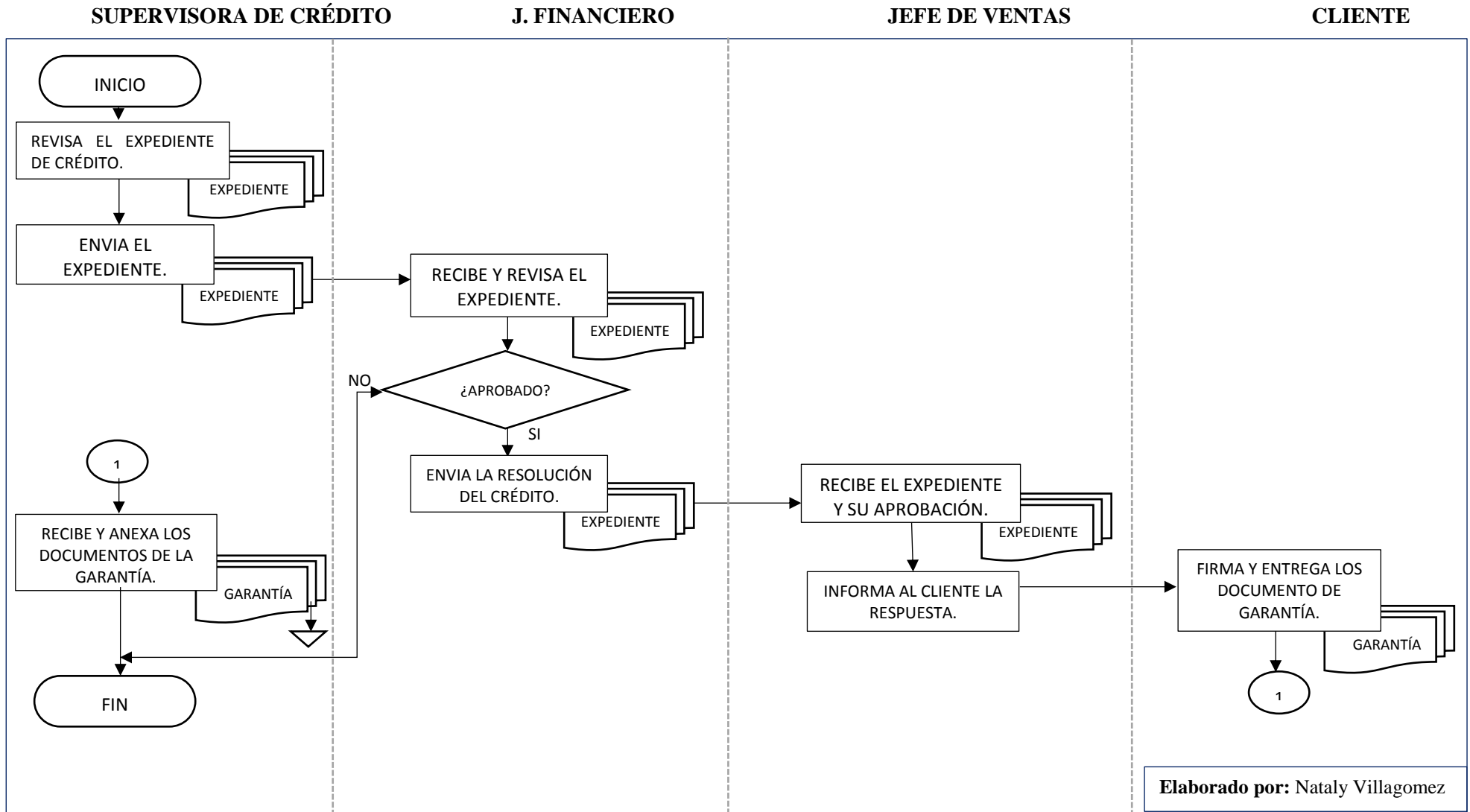
JEFE DE CRÉDITO




Procedimiento N°3: APROBACIÓN O DENEGACIÓN DEL CRÉDITO


 <p style="text-align: center;">ALMACENES TOTALHOME POLÍTICA APROVACIÓN O DENEGACIÓN DEL CRÉDITO</p>		
PROCESO 3	ASESORIA AL CLIENTE	FECHA
PROCEDIMIENTOS	3.3. APROBACIÓN O DENEGACIÓN DEL CRÉDITO.	09/04/2018
<p>OBJETIVOS: Complementar el análisis crediticio con la observación final de aprobación o denegación del crédito.</p>		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. Las solicitudes de crédito serán rechazadas por los siguientes motivos:<ol style="list-style-type: none">a. Cuando se revise y se verifique que las referencias crediticias son malas.b. Cuando el record crediticio con otras empresas haya sido malo.c. Cuando se verifique que el solicitante no sea laborablemente estable.d. Cuando el solicitante sea menor de edad.e. Cuando se verifique su impedimento para contratar.2. Las solicitudes de crédito serán aprobadas por los responsables de establecer los límites de crédito solicitado y rangos aprobados.3. El tiempo máximo para la aprobación o denegación de los créditos será de un día.4. Una vez que el resultado sea positivo para el cliente se notificará de forma telefónica, sobre la aprobación del crédito y por cortesía, la no aprobación del crédito.5. Una vez aprobado el solicitante deberá presentarse al Almacén para firmar una letra de cambio y pagaré, como garantía, previo a efectuar la compra.6. Las letras de cambio y pagaré ampararán el crédito otorgado, deberán tener el sello de Almacenes Totalhome y firma del representante legal.		
		Elaborado por: Nataly Villagomez

		Página: 1/1		
ALMACENES TOTALHOME HOJA DE PROCEDIMIENTOS: APROBACIÓN O DENEGACIÓN DEL CRÉDITO		Fecha: 09/04/2018		
Proceso N° 3: Asesoría al Cliente Procedimientos: Aprobación o denegación del crédito		Responsable: Supervisora de Créditos y Jefe Financiero.		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		
Supervisora de créditos	1. Recibe el expediente y revisa que el proceso de análisis se haya realizado de acuerdo a las normas internas establecidas.	5 minutos		
Supervisora de créditos	2. Envía el expediente al gerente.	5 minutos		
J. financiero	3. Recibe y revisa que el expediente aprobado o negado y lo archiva.	5 minutos		
Vendedor o Jefe de Ventas	4. Recibe el expediente del crédito aprobado o denegado.	5 minutos		
Vendedor o Jefe de Ventas	5. Informa sobre la resolución al cliente.	5 minutos		
Vendedor o Jefe de ventas	6. Recibe e informa al cliente sobre la resolución afirmativa o negativa del crédito.	5 minutos		
Cliente	7. Firma los documentos de garantía.	3 minutos		
Supervisora de créditos.	8. Anexa el pagaré al expediente del cliente en el archivo correspondiente.	1 minutos		
RECURSOS				
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. Tabla de autorización de crédito. 2. Archivador de 4 gavetas para el control. delos documentos y expedientes. </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 3. Teléfono. 4. Computadora. 5. Fotocopiadora. 6. Lápices, carpetas y papel. </td> </tr> </table>			1. Tabla de autorización de crédito. 2. Archivador de 4 gavetas para el control. delos documentos y expedientes.	3. Teléfono. 4. Computadora. 5. Fotocopiadora. 6. Lápices, carpetas y papel.
1. Tabla de autorización de crédito. 2. Archivador de 4 gavetas para el control. delos documentos y expedientes.	3. Teléfono. 4. Computadora. 5. Fotocopiadora. 6. Lápices, carpetas y papel.			
		Elaborado por: Nataly Villagomez		



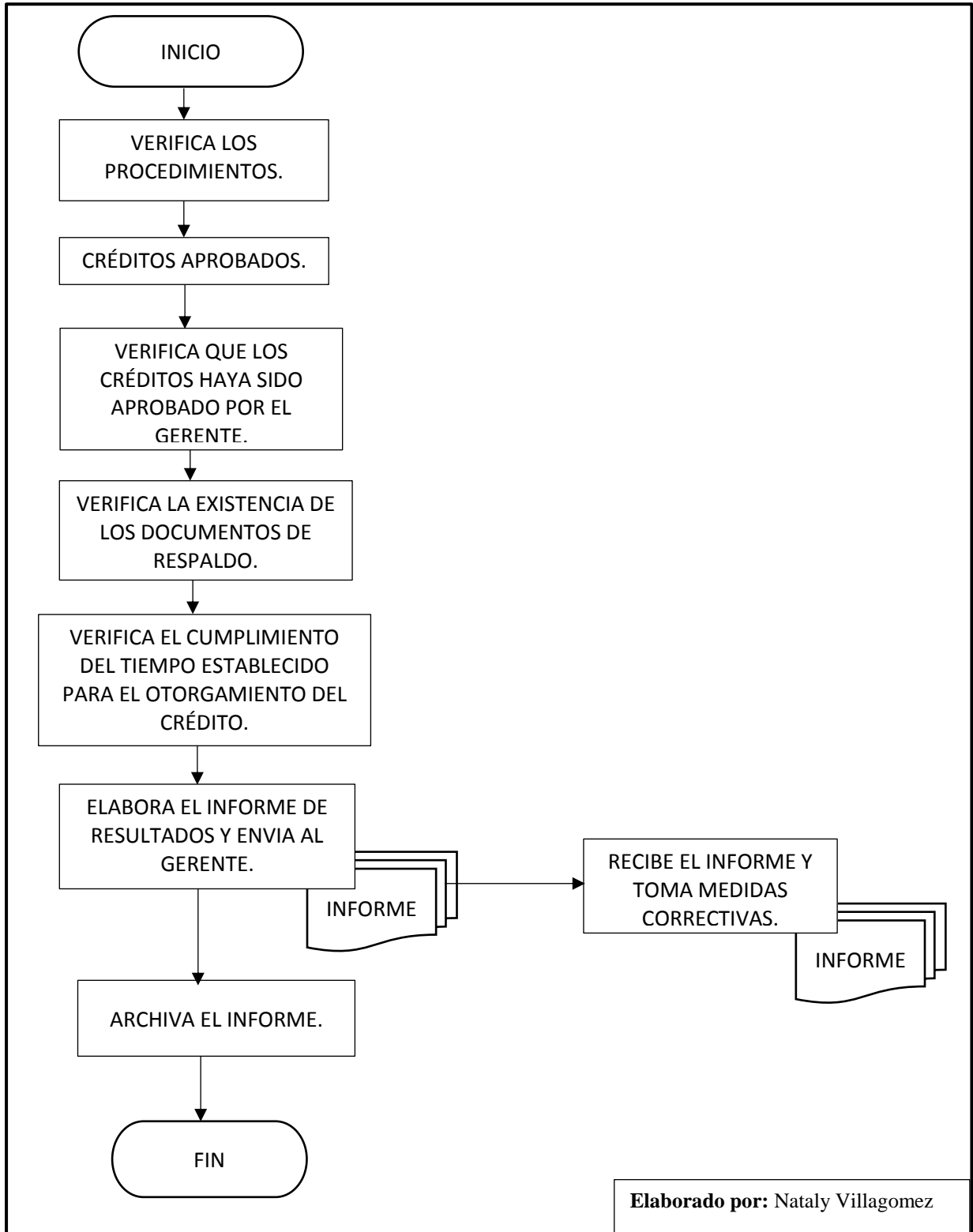
Procedimiento N°4: SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CRÉDITO

 ALMACENES TOTALHOME POLÍTICAS PARA LA SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CRÉDITO		
PROCESO 4	ASESORIA AL CLIENTE.	FECHA
PROCEDIMIENTOS	3.4. SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CRÉDITO.	09/04/2018
OBJETIVOS: Vigilar el cumplimiento de la políticas y procedimientos de otorgamiento de crédito pre establecidas.		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. La supervisión y monitoreo de los créditos otorgados deberán realizar diariamente o dos veces por semana, con el fin de garantizar el pago de las cuotas establecidas en la solicitud y en el expediente del nuevo cliente.2. El análisis de los expedientes de crédito otorgados a los clientes debe ser del 100%, independientemente del tiempo y número de cuotas de pago.3. La supervisión y monitoreo debe realizarse con el fin de establecer medidas preventivas, correctivas y de mejoramiento, para optimizar el funcionamiento del área de ventas y asignar los recursos necesarios para el otorgamiento del crédito.4. Deberá garantizarse la legalidad y autenticidad de los créditos, a través de la verificación de los documentos que respaldan la transacción crediticia.5. Será necesario la revisión de los tiempos máximos establecidos para el otorgamiento de los créditos a fin de ser eficiente y garantizar una respuesta rápida a los clientes.		
Elaborado por: Nataly Villagomez		


 <p style="text-align: center;">ALMACENES TOTALHOME HOJA DE PROCEDIMIENTOS: SUPERVISIÓN Y MONITOREO DEL CRÉDITO</p>		Página: 1/1
		Fecha: 09/04/2018
Proceso N° 3: Asesoría al Cliente		Responsable: Supervisora de créditos y Jefe Financiero.
Procedimientos: Supervisión y monitoreo del crédito*		
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Supervisora de créditos	1. Analiza el cumplimiento de las políticas de otorgamiento del crédito.	30 minutos
	2. Verifica que los procedimientos hayan sido ejecutados por el personal responsable.	15 minutos
	3. Verifica que el crédito otorgado haya sido aprobado por el Gerente General.	15 minutos
	4. Verifica la existencia de los documentos que respaldan el crédito otorgado.	30 minutos
	5. Verifica el cumplimiento de los tiempos establecidos para el proceso de otorgamiento de los créditos.	10 minutos
	6. Elabora el informe del resultado de supervisión realizada.	30 minutos
	7. Envía un informe al Gerente General.	2 minutos
Jefe Financiero.	8. Recibe el informe y toma acciones correctivas.	
Supervisora de Créditos	9. Archiva el informe.	5 minutos
RECURSOS		
1. Expedientes de crédito del mes. 2. procedimientos documentados.		3. Teléfono. 4. Computadora. 5. Fotocopiadora. 6. Correo electrónico.
		Elaborado por: Nataly Villagomez


SUPERVISORA DE CRÉDITOS

JEFE FINANCIERO



Procedimiento N°5: COBRO Y RECUPERACIÓN DE LOS SALDOS VENCIDOS

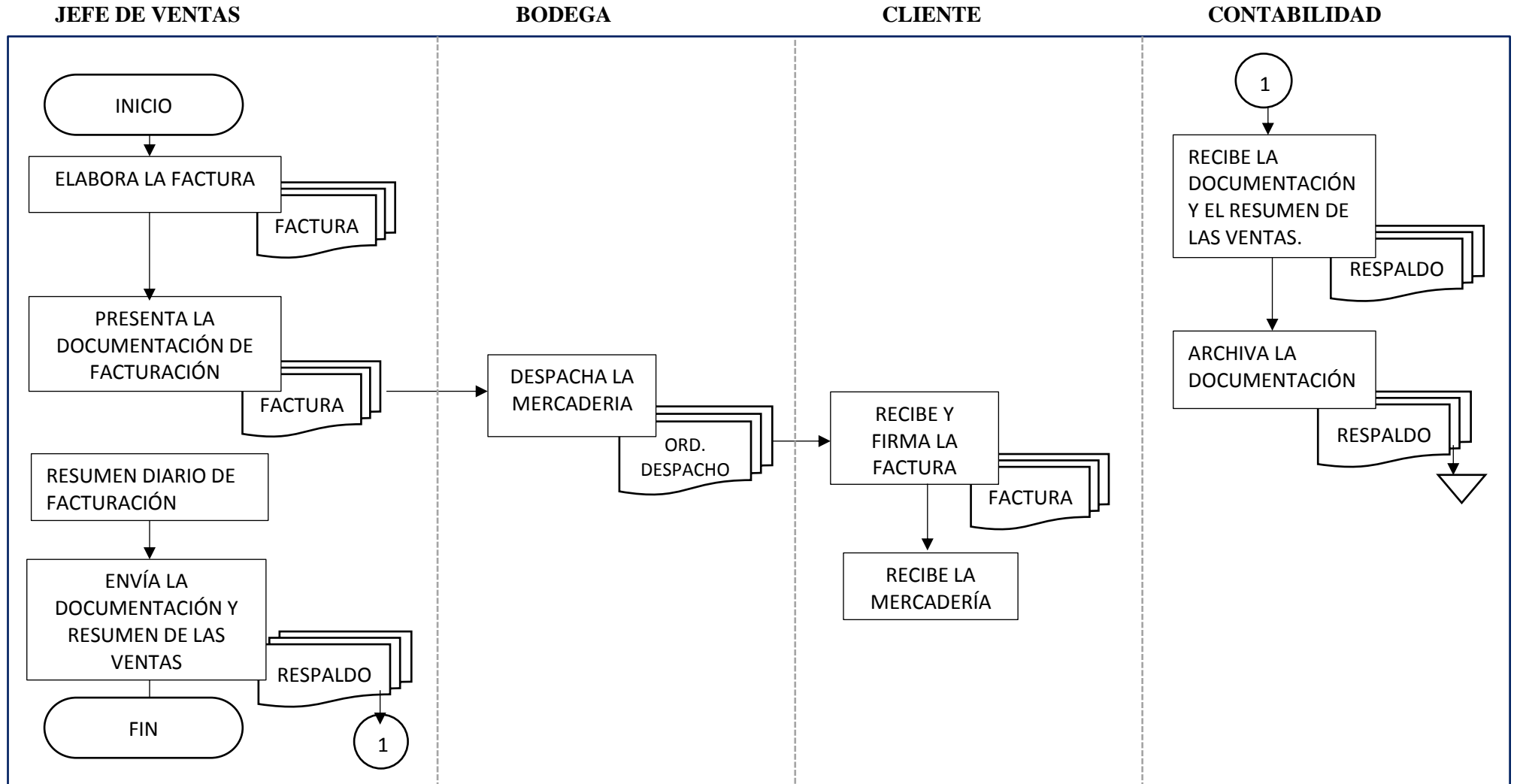
 ALMACENES TOTALHOME POLÍTICAS PARA LA FACTURACIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA		
PROCESO 3	ASESORIA AL CLIENTE	FECHA
PROCEDIMIENTOS	3.5. FACTURACIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA	09/04/2018
OBJETIVOS: Cerrar el trámite de venta y documentar debidamente las ventas realizadas, para fines contables y de seguimiento crediticio.		
POLÍTICAS		
<ol style="list-style-type: none">1. Previo a la entrega de las facturas el jefe de ventas deberá asegurarse que el cliente haya firmado el pagaré respectivo que garantiza la compra, el crédito y los valores facturados.2. En el caso de ser un crédito el asesor de crédito deberá asegurarse que el cliente, no haya sobrepasado el límite del crédito establecido, a menos que exista autorización del gerente previa revisión.3. Para despachar la mercadería deberá verificarse la factura o comprobante de crédito autorizado, por el gerente de ventas.4. Todos los comprobantes de ventas realizados, deberán estar firmados por el cliente.5. Debe emitirse un listado diario de facturación por las ventas realizadas al contando y al crédito, el mismo que deberá ser enviado a contabilidad para que se realice el arqueo de caja al finalizar la jornada laboral.6. En caso de que se deba entregar la mercadería a domicilio, el jefe de ventas deberá elaborar una orden de salida de mercadería, entregar al encargado de bodega una copia para el control de inventarios y otra copia deberá ser guardada por el contador para garantizar la actualización del control contable.		
		Elaborado por: Nataly Villagomez

 <p style="text-align: center;">ALMACENES TOTALHOME HOJA DE PROCEDIMIENTOS: FACTURACIÓN Y ENTREGA DE MERCADERÍA</p>		Página: 1/1
		Fecha: 09/04/2018
Proceso N° 3: Asesoría al Cliente Procedimientos: Factuación y entrega de mercadería		Responsable: Jefe de ventas, Contabilidad y Bodega.
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
Jefe de Ventas o Vendedor	1. Elabora requisición de facturación y verifica la existencia de documento de garantía.	5 minutos
Jefe de ventas o vendedor	2. Elabora el comprobante de crédito.	2 minutos
Jefe de ventas o vendedor	3. Se presenta la factura y autoriza el despacho de la mercadería.	2 minutos
Bodega o ventas	4. Despacha la mercadería.	25 minutos
Cliente	5. Firma la factura y recibe mercadería.	5 minutos
Cajera	6. Emite resumen diario de facturación.	15 minutos
Cajera	7. Realiza el reporte de ventas y créditos otorgados y su documentación de respaldo.	5 minutos
Cajera	8. Envía el informe de ventas al contado y crédito al departamento de contabilidad.	
RECURSOS		
1. Expedientes de crédito del mes. 2. Procedimientos documentados.		3. Teléfono. 4. Computadora. 5. Fotocopiadora.
		Elaborado por: Nataly Villagomez



ALMACENES TOTALHOME
DIAGRAMA DE FLUJO: FACTURACIÓN Y ENTREGA DE MERCADERIA

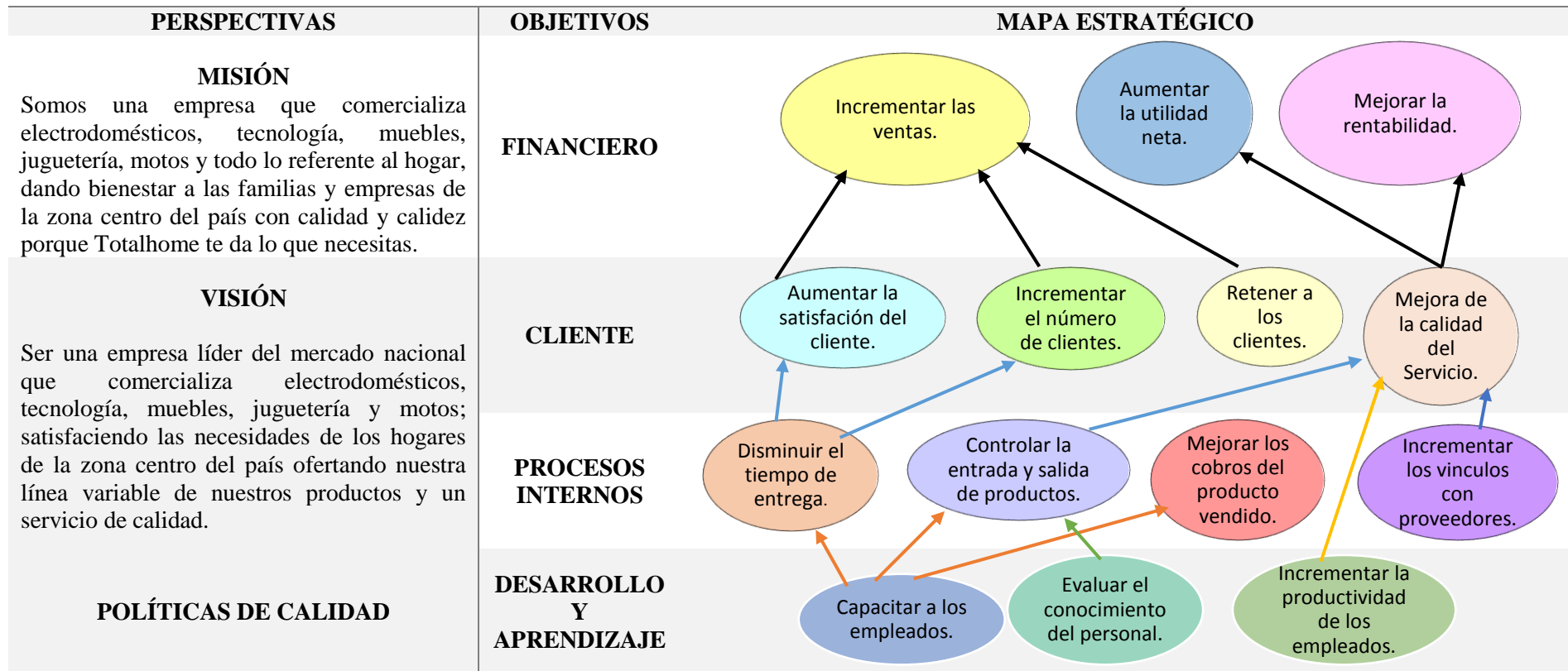
PT 1/1



4.8 FASE V: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS.

4.8.1 MAPA ESTRATEGICO

MAPA ESTRATÉGICO



4.8.2 Indicadores de Gestión.

4.8.3 Indicadores de Perspectiva Financiera.

INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA FINANCIERA							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADOR		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
FINANCIERO	Conocer si las utilidades cubren los gastos.	Orientar a los procesos y empleados para cubrir los costos administrativos, financieros y talento humano.	Mensual	Margen bruto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$	Estado de resultados	Gerente
	Medir la eficiencia al cubrir los gastos administrativos y de ventas.	Cumplir con los pagos administrativos y de ventas importantes para el desarrollo de las actividades.	Mensual	Margen operacional	$\frac{\text{Margen operacional}}{\text{Ventas netas}}$	Estado de resultados	Gerente

4.8.4 Indicadores de Perspectiva Cliente.

INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA CLIENTE							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADOR		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
CLIENTE	Mantener la fidelidad de los clientes.	Entregar servicios y productos de calidad.	Semanal	Fidelidad del cliente	$\frac{\# \text{ de clientes atendidos en la semana}}{\text{Total clientes registrados}}$	Informe semanal de ventas.	Jefe de ventas/ vendedor
	Conocer si el nivel de ventas es adecuado para mantener en el mercado a la empresa.	Evaluar de forma semanal el nivel de ventas realizadas con el nivel de clientes atendidos y registrados.	Semanal	Ventas promedio	$\frac{\text{Clientes promedio a la semana}}{\text{Total clientes registrados}}$	Informe semanal de ventas.	Jefe de ventas/ vendedor

4.8.5 Indicadores de Perspectiva Procesos Internos.

INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA INTERNOS							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADOR		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
PROCESOS INTERNOS	Solucionar de forma oportuna los conflictos que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades.	Capacitar al personal periódicamente a fin de garantizar la solución de conflictos entre vendedor y cliente e incrementar el nivel de conocimientos y habilidades de los empleados.	Mensual	Solución de reclamos o quejas.	$\frac{\text{\# de reclamos solucionados}}{\text{Total de reclamos presentados}}$	Registro de quejas o reclamos.	Jefe de talento humano.
	Garantizar el registro y verificación de los datos y referencia del cliente.	Registrar sistemáticamente la información necesaria del cliente.	Semanal	Eficiencia en el Registro de datos.	$\frac{\text{\# datos verificados en la semana}}{\text{Total de datos registrados}}$	Expediente del Cliente.	Jefe de talento humano.
	Atención y entrega del producto de manera eficiente para cumplir con las expectativas del cliente.	Garantizar la satisfacción del cliente a través de una buena atención y entrega de un producto de calidad.	Semanal	Eficiencia en entrega y atención al cliente.	$\frac{\text{\# datos ventas realizadas}}{\text{Total de ventas planificadas}}$	Registro de ventas.	Jefe de talento humano.

4.8.6 Indicadores de Perspectiva Innovación y Aprendizaje.

INDICADORES DE GESTIÓN PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE							
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	INDICADOR		FUENTE	RESPONSABLE
				NOMBRE	FÓRMULA		
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Conocer las políticas aplicadas en las actividades diarias desarrolladas en Almacenes Totalhome.	Establecer políticas para fomentar el liderazgo, comunicación y trabajo en equipo entre los niveles superiores y los subordinados.	Mensual	Aplicación de políticas	$\frac{\text{Total de políticas aplicada}}{\text{Total políticas establecidas}}$	Manual de políticas y procedimientos.	Gerente / Jefe de talento humano.
	Conocer el nivel de retención y estabilidad laboral.	Establecer políticas de reconocimiento e incentivos para los empleados que cumplen las metas establecidas y brindan una adecuada atención al cliente.	Anual	Permanencia en el cargo	$\frac{\# \text{ de trabajadores con más de un año}}{\# \text{ total de trabajadores}}$	Registro del personal.	Gerente / Jefe de talento humano.
	Controlará mediante los indicadores los procesos que se realizan diariamente a fin de poder mejorarlos disminuir su impacto en la empresa.	Solicitar informes de los procesos de forma periódica y establecer el nivel de riesgo que presentan los procesos.	Mensual	Control efectuado	$\frac{\# \text{ de controles efectuados en el año}}{\# \text{ de controles planificados en el año}}$	Registro de control e indicadores.	Gerente / Jefe de talento humano.

CONCLUSIONES

La investigación se realizó de manera eficiente, logrando aprovechar todo el material bibliográfico y linkográficas referente a Modelo de Gestión por Procesos, que sirvió como referencia para construir el marco teórico, de tal forma que éste sirva como referente o un medio de consulta para cualquier investigación con respecto a Modelos de Gestión por Procesos.

En base a los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas, observación directa y cuestionarios aplicados a los empleados del área administrativa y de ventas de Almacenes Totalhome, se pudo identificar una serie de datos reales y verídicos que permitieron levantar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se realizan de forma diaria en la empresa, información que permitió estructurar y diseñar el modelo de gestión por procesos, diagramas de flujo, fichas de procesos, fichas de indicadores y mapas de procesos.

La estructura documental y diseño del Modelo de Gestión por Procesos se trabajó bajo el análisis de los procesos de compra, venta, asesoría del cliente, evaluación de las solicitudes, aprobación del crédito, facturación, entrega de los bienes y la aplicación de indicadores, para luego documentarlos de acuerdo a las etapas previamente establecidas y así alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

En base al análisis de los procesos de la organización, se determinó que los procesos críticos son: capacitación de los empleados, verificación de los datos y referencias de los clientes y el seguimiento en el otorgamiento de crédito, factores que no permiten el cumplimiento de metas y la consecución de los objetivos organizacionales.

No se mantiene una adecuada documentación y registro de la información de los procesos, políticas, recursos, personas responsables, alcance, objetivos e indicadores, motivo por el cual se puede mejorar la eficiencia de los empleados, garantizar la satisfacción de necesidades del cliente y el incremento de la rentabilidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección de Almacenes Totalhome, poner en práctica el esquema administrativo planteado en el presente Modelo de Gestión por Procesos, para que de esta forma se aproveche el esfuerzo realizado y sus resultados no queden en el olvido como un trabajo más de carácter teórico.

Se recomienda aplicar el Modelo de Gestión por Procesos bajo la influencia del diagnóstico externo e interno, visión del marco teórico y la normativa legal vigente y técnica, a fin de que se convierta en una herramienta de apoyo para resolver los problemas, obtener buenos resultados en el cumplimiento de las actividades asignadas y mejorar la rentabilidad de la empresa.

Se recomienda a la administración de Almacenes Totalhome, implementar el Modelo de Gestión por Procesos como una herramienta para mejorar los procesos y la eficiencia de empleados, directivos y demás colaboradores de la empresa, con el fin de brindar solución a los problemas de insatisfacción de los clientes internos y externos; y, optimizar la gestión de las actividades realizadas en la empresa.

Capacitar y evaluar al personal del departamento de ventas de forma periódica, a fin de garantizar la buena atención, el registro de información veraz del cliente y la adecuada toma de decisiones con relación al análisis interno y externo para la denegación u otorgamiento de los créditos a los clientes, a fin de garantizar el cumplimiento de metas y la consecución de los objetivos organizacionales.

Se recomienda asimismo mantener una adecuada documentación de las actividades, su alcance, objetivos, seguimiento y control mediante la aplicación de indicadores de gestión propuestos en el presente trabajo, a fin de evaluar el grado de cumplimiento de los procesos planteados, lograr un mejor desempeño, garantizar la satisfacción de necesidades del cliente e incrementar la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. G. (2012).** *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme.
- Bravo Carrasco, J. (2011).** *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: ESIC S.A.
- Chiavenato, I. (2007).** *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Fernandez, F. M. (2003).** *El control, Fundamento de la Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Gilbreth, F. B. (2006).** *Principios de la administración científica*. EE.UU: Marcial Pons.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010).** *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2006).** *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia (Vol. IV)*. México: McGraw-Hil.
- López Ruiz, V. R. (2013).** *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Madrid: Grupo Wolters Kluwer.
- Mallar, M. Á. (2010).** *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de Futuro*, 11 - 23.
- Mariño Navarrete, H. (2002).** *Gerencia de Procesos*. Estados Unidos de America: Alfaomega.
- Medina Giopp, A. (2005).** *Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un enfoque Analítico*. Santo Domingo: Editora Búho.
- Ogalla Segura, F. (2010).** *Sistema de gestión: Una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Organización Internacional De Normalización, (2005).** *Sistema de la Gestión de la calidad según ISO 9001:2000*. Obtenido de <http://www.fomento.gob.es>:

<http://www.fomento.gob.es/nr/rdonlyres/23c12f31-2179-47c0-aa6b-9165529b74da/112631/iso90012000.pdf>

Perez, F. d. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.

Rubert, D. (1999). *Fundamentos de Mapeo de Procesos*. España: Editorial Panorama.

Rubio, D. P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Publicaciones ie.

Salinas, P. J. (01 de Febrero de 2003). *Metodología de la Investigación*. Medula, 17 - 182.

Sánchez, L., & Blanco, B. (2014). *La Gestión por Procesos. Un Campo por Explorar*. revista DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN (DYO), 24 - 71.

Torres Hernandez, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Patria S.A.

Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa*. Dialnet, 81 - 88.