



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
TOTALHOME

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: GEMINTON BYRON AMAGUAYA SÁNCHEZ

Riobamba - Ecuador

2019



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA
TOTALHOME

TRABAJO DE TITULACIÓN:

TIPO: Proyecto de investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: GEMINTON BYRON AMAGUAYA SÁNCHEZ

DIRECTOR: ING. GIOVANNY JAVIER ALARCÓN PARRA

Riobamba - Ecuador

2019

© 2019, **Geminton Byron Amaguaya Sánchez**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Geminton Byron Amaguaya Sánchez, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 de diciembre de 2019

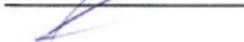


Geminton Byron Amaguaya Sánchez

060479196-2

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TOTALHOME**, realizado por el señor **GEMINTON BYRON AMAGUAYA SÁNCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		16 de diciembre de 2019
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION		16 de diciembre de 2019
Dr. Eduardo Espín M. PhD MIEMBRO DEL TRIBUNAL		16 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios, al creador de todas las cosas por bendecirme día a día con vida y salud, por darme siempre las fuerzas necesarias para seguir pese a los problemas y situaciones adversas que se presentaban constantemente y por estar siempre junto a mí en todo momento.

A mis padres, hermanos, hermanas, sobrinos y toda mi familia por su apoyo y acompañamiento en esta etapa de mi vida.

Geminton Byron Amaguaya Sánchez

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque sin su bendición no hubiera podido alcanzar ninguna de las metas y objetivos que me he propuesto.

A mis padres, Luis Amaguaya y María Sánchez que han sido el pilar fundamental, quienes con su amor paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir una meta y hacer realidad mi sueño, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y perseverancia, por siempre darme palabras de aliento que me permitieron culminar con éxito mi profesión.

A mis hermanos, Cristian, Mauricio, Mayra, Luis y Pamela por su cariño, apoyo y compañía en este trayecto de mi vida.

A mis sobrinos, Alison y Christopher por llenar de alegría mi hogar con sus locuras y travesuras.

A los directivos y personal de TOTALHOME, por su apertura y respaldo incondicional en el desarrollo del presente trabajo de titulación en beneficio mutuo.

Finalmente, pero no menos importante a los Ingenieros Giovanni Alarcón y Eduardo Espín quienes me acompañaron y guiaron en el desarrollo de mi Tesis.

Geminton Byron Amaguaya Sánchez

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	3
1.1 Antecedentes De Investigación	3
1.2 Marco teórico	4
<i>1.2.1 Sistema</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2 Sistema de gestión</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3 Gestión Por Procesos</i>	<i>5</i>
<i>1.2.3.1 Principios de la gestión por procesos</i>	<i>6</i>
<i>1.2.3.2 Características de la gestión por procesos</i>	<i>7</i>
<i>1.2.4 Enfoque basado en procesos</i>	<i>8</i>
<i>1.2.5 Definición de proceso</i>	<i>9</i>
<i>1.2.5.1 Clasificación de los procesos</i>	<i>9</i>
<i>1.2.5.2 Características de los procesos</i>	<i>11</i>
<i>1.2.6 Mapa de procesos</i>	<i>11</i>
<i>1.2.7 Control de procesos</i>	<i>12</i>
<i>1.2.8 Documentación del sistema</i>	<i>13</i>
<i>1.2.9 Diagrama de flujo o Flujogramas</i>	<i>13</i>
<i>1.2.9.1 Simbología para la elaboración de flujograma</i>	<i>14</i>
<i>1.2.10 Indicadores de gestión</i>	<i>15</i>
<i>1.2.10.1 Características de los indicadores de gestión</i>	<i>16</i>
<i>1.2.10.2 Tipos de indicadores</i>	<i>16</i>
<i>1.2.11 Mejoramiento continuo</i>	<i>18</i>
<i>1.2.12 Manual de procesos</i>	<i>19</i>

CAPÍTULO II	20
2. MARCO METODOLÓGICO.....	20
2.1 Enfoque de investigación.....	20
<i>2.1.1 Enfoque cualitativo</i>	<i>20</i>
<i>2.1.2 Enfoque cuantitativo</i>	<i>20</i>
2.2 Nivel de investigación.....	21
2.3 Diseño de investigación.....	21
<i>2.3.1 Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	<i>21</i>
<i>2.3.1.1 Transversal.....</i>	<i>21</i>
2.4 Tipo de estudio	22
2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra.....	23
<i>2.5.1 Población.....</i>	<i>23</i>
<i>2.5.2 Muestra.....</i>	<i>23</i>
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
<i>2.6.1 Métodos de investigación</i>	<i>25</i>
<i>2.6.1.1 Método Deductivo</i>	<i>25</i>
<i>2.6.1.2 Método Inductivo</i>	<i>25</i>
<i>2.6.2 Técnicas de investigación.....</i>	<i>26</i>
<i>2.6.2.1 Observación directa.....</i>	<i>26</i>
<i>2.6.2.2 Entrevista</i>	<i>26</i>
<i>2.6.2.3 Encuesta.....</i>	<i>27</i>
<i>2.6.3 Instrumentos de investigación</i>	<i>27</i>
2.7 Hipótesis.....	28
CAPÍTULO III.....	29
3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	29
3.1 Resultados.....	29
<i>3.1.1 Resultados de la entrevista al gerente de TOTALHOME.....</i>	<i>29</i>
<i>3.1.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal de TOTALHOME</i>	<i>31</i>

3.1.3	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de TOTALHOME</i>	41
3.2	Discusión de resultados	51
3.3	Propuesta	52
3.3.1	<i>Título</i>	52
3.3.2	<i>Contenido de la propuesta</i>	52
3.3.2.1	<i>Datos generales de la empresa</i>	52
3.3.2.2	<i>Reseña histórica de la empresa</i>	53
3.3.2.3	<i>Logotipo de la empresa</i>	53
3.3.2.4	<i>Direccionamiento Estratégico Empresarial</i>	53
3.3.2.5	<i>Organigrama estructural</i>	54
3.3.3	<i>Análisis del entorno</i>	58
3.3.4	<i>Pasos para la documentación del sistema de procesos para TOTALHOME</i>	59
3.3.4.1	<i>Levantamiento de Información de los Procesos</i>	59
3.3.4.2	<i>Portafolio de procesos</i>	60
3.3.4.3	<i>Ficha de procesos</i>	62
3.3.4.4	<i>Diagramas de Flujo</i>	62
3.3.4.5	<i>Ficha de Indicador</i>	63
3.3.4.6	<i>Validación de Procesos</i>	64
3.3.5	<i>Diseño del Sistema de Procesos para TOTALHOME</i>	64
3.3.5.1	<i>Mapa de Procesos</i>	65
3.3.5.2	<i>Mapa de macroprocesos</i>	66
3.3.5.3	<i>Mapa de procesos</i>	67
3.3.5.4	<i>Procedimiento Documental</i>	68
3.3.5.5	<i>Registro o Documentos de Respaldo</i>	68
3.3.6	<i>Manual de procesos</i>	68
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES	70
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1: Símbolos usados en los diagramas de flujo	14
Tabla 1-2: Personal que labora en la empresa TOTALHOME	23
Tabla 1-3: Estratificación de la muestra.	31
Tabla 2-3: Existencia de un sistema de procesos.	32
Tabla 3-3: Existencia de un manual de procesos.	33
Tabla 4-3: Conocimiento de los procesos de la empresa.	34
Tabla 5-3: Procesos con los que trabaja la empresa.	35
Tabla 6-3: Documentación de procesos.	36
Tabla 7-3: Delimitación de funciones.	37
Tabla 8-3: Responsabilidades, actividades y jefe inmediato.	38
Tabla 9-3: Evaluación del desempeño.	39
Tabla 10-3: Metas de la organización.	40
Tabla 11-3: Estratificación de la muestra.	41
Tabla 12-3: Instalaciones de la empresa TOTALHOME.	42
Tabla 13-3: Apreciación de la atención al cliente.	43
Tabla 14-3: Recibimiento de atendido inmediata y oportuna.	44
Tabla 15-3: Disponibilidad para atender las inquietudes.	45
Tabla 16-3: Apreciación sobre la atención que ofrece TOTALHOME.	46
Tabla 17-3: Atributos para elegir un producto.	47
Tabla 18-3: Satisfacción de necesidades.	48
Tabla 19-3: Apreciación de la calidad de los productos.	49
Tabla 20-3: Atributos que diferencia a TOTALHOME de la competencia.	50
Tabla 21-3: Datos generales de TOTALHOME	52
Tabla 22-3: Matriz FODA de TOTALHOME	58
Tabla 23-3: Procesos de la empresa TOTALHOME	60
Tabla 24-3: Ficha de Procesos	62
Tabla 25-3: Simbología para la elaboración de diagramas de flujo	63
Tabla 26-3: Ficha de indicador	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1. Enfoque basado en procesos	8
Figura 2-1. Esquema del proceso	9
Figura 3-1. Clasificación de los procesos	10
Figura 4-1. Cadena de valor y mapa de procesos.....	12
Figura 5-1. Clasificación de indicadores de proceso	18
Figura 1-3. Organigrama estructural Almacenes empresa TOTALHOME	56
Figura 2-3. Organigrama de la matriz empresa TOTALHOME.....	57
Figura 3-3. Investigación de campo	59
Figura 4-3. Estructura del sistema de gestión por procesos para TOTALHOME	64
Figura 5-3. Mapa de macroprocesos de TOTALHOME	66
Figura 6-3. Mapa de procesos de la empresa TOTALHOME	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3. Estratificación de la muestra.....	31
Gráfico 2-3. Existencia de un sistema de procesos.	32
Gráfico 3-3. Existencia de un manual de procesos.	33
Gráfico 4-3. Conocimiento de los procesos de la empresa.	34
Gráfico 5-3. Procesos con los que trabaja la empresa.....	35
Gráfico 6-3. Documentación de procesos.	36
Gráfico 7-3. Delimitación de funciones.	37
Gráfico 8-3. Responsabilidades, actividades y jefe inmediato.....	38
Gráfico 9-3. Evaluación del desempeño.	39
Gráfico 10-3. Metas de la organización.	40
Gráfico 11-3. ¿Estatificación de la muestra a ser ENCUESTADA?.....	41
Gráfico 12-3. Instalaciones de la empresa TOTALHOME.....	42
Gráfico 13-3. Apreciación de la atención al cliente.	43
Gráfico 14-3. Recibimiento de atención inmediata y oportuna.....	44
Gráfico 15-3. Disponibilidad para atender inquietudes.....	45
Gráfico 16-3. Apreciación sobre la atención que ofrece TOTALHOME.	46
Gráfico 17-3. Atributos para elegir un producto.	47
Gráfico 18-3. Satisfacción de necesidades.	48
Gráfico 19-3. Apreciación de la calidad de los productos.	49
Gráfico 20-3. Atributos que diferencia a TOTALHOME de la competencia.	50

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA TOTALHOME

ANEXO 2: ENCUETA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TOTALHOME

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA
TOTALHOME

ANEXO 4: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL LEVANTAMIENTO DE
INFORMACIÓN

ANEXO 5: FICHA DE PROCESOS

ANEXO 6: FICHA DE PROCEDIMIENTOS

ANEXO 7: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

ANEXO 8: MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO

RESUMEN

El presente proyecto de investigación denominado Diseño del sistema de procesos para la empresa TOTALHOME, tiene como propósito definir y estandarizar sus procesos internos para mejorar la gestión administrativa y establecer una base para la creación de una franquicia. La metodología utilizada se basa en la realización de encuestas aplicadas a los directivos, empleados y clientes de esta institución, además de una entrevista con el gerente que permitió obtener información precisa para elaborar la matriz FODA que ayudó a definir la situación actual de la empresa. Mediante la aplicación de entrevistas individuales al personal que labora en la entidad y la utilización de fichas de procesos y procedimientos se levantaron todos los procesos y subprocesos existentes y posteriormente se elaboró el mapa de procesos, los flujogramas de procesos, fichas de procesos y fichas de indicadores que detallan toda la información de cada proceso identificado. Tras finalizar la investigación se obtuvo como resultado que al no existir un manual de procesos los nuevos empleados que ingresa a laborar en la empresa establecen sus propios procedimientos según consideren el más adecuado para realizar sus actividades. La propuesta contiene un manual de procesos que permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones cotidianas de la institución a la vez que se optimicen los recursos que utiliza. En conclusión, el manual de procesos permitirá mejorar los procesos internos y aumentar la satisfacción de los clientes de tal forma que se mejore la productividad y rentabilidad de la organización. Se recomienda la implementar el modelo de gestión por procesos en la administración de la institución considerando que la estandarización de los procesos y procedimientos son la base para franquiciar la empresa.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN> <GESTIÓN POR PROCESOS> <ENFOQUE BASADO EN PROCESOS> <SISTEMA DE PROCESOS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>



ABSTRACT

This research project called Design of the process system for the company TOTALHOME, aims to define and standardize its internal processes to improve administrative management and establish a basis for the creation of a franchise. The methodology used is based on conducting surveys applied to managers, employees and clients of this institution, in addition to an interview with the manager that allowed obtaining accurate information to prepare the SWOT matrix that helped define the current situation of the company. Through the application of individual interviews to the personnel working in the entity and the use of process and procedure files all existing processes and sub processes were lifted and subsequently the process map, the process flowcharts, process records and indicator sheets that detail all the information of each identified process were prepared. After completing the investigation, it was obtained as a result that since there is no process manual, the new employees who enter to work in the company establish their own procedures as they consider the most appropriate to carry out their activities. The proposal contains a process manual that will increase efficiency and effectiveness in the development of the day-to-day operations of the institution while optimizing the resources it uses. In conclusion, the process manual will improve internal processes and increase customer satisfaction in a way that improves the productivity and profitability of the organization. It is recommended to implement the process management model in the administration of the institution considering that the standardization of processes and procedures are the basis for franchising the company.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MANAGEMENT MODEL>
<PROCESS MANAGEMENT> <PROCESS BASED APPROACH> <PROCESS SYSTEM>
<RIOBAMBA (CANTON)>



INTRODUCCIÓN

Los rápidos y constantes avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y el aumento de la competencia en todos los sectores económicos en especial en el comercio ha hecho que las organizaciones se vean obligadas a cambiar la gestión funcional por la gestión por procesos; se considera que en la gestión por funciones conforme la empresa crece se vuelve compleja su administración desde los niveles jerárquico superior y se pierde de vista tanto al cliente interno como externo, en tanto que en la gestión por procesos prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización independientemente del tamaño de la empresa, se considera que esta forma de gestión aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado siempre a las necesidades de los clientes.

La investigación parte de la necesidad de elaborar un manual de procesos para la empresa TOTALHOME, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, con el objetivo de documentar y estandarizar sus procesos internos, por tal razón se revisó conceptos y teorías que sirvieron de sustento para el diseño del sistema de procesos, sirviéndonos para el efecto de cuanto material bibliográfico y de investigación existía sobre el tema. En base a lo mencionado la presente investigación se justifica desde la perspectiva teórica considerando que se aprovechó toda teoría existente sobre sistemas de gestión por procesos, con la finalidad de generar un hilo conductor que permitió enlazar ideas en función de la problemática identificada y las necesidades y requerimientos de la entidad.

La metodología utilizada incluye los métodos, técnicas e instrumentos de investigación empleados para la recolección de información veraz, oportuna y confiable que sirvió para desarrollar la propuesta el diseño del sistema de procesos para le empresa TOTALHOME a el fin de dar solución a sus problemas internos. Se realizarán encuestas a empleados y clientes y se hizo una entrevista al gerente de la empresa con el objetivo de definir la situación en la que se hallaba la entidad. Adicionalmente se incluye los resultados del levantamiento de procesos de cada uno de los puestos de trabajo para lo cual se valió de la utilización una ficha de procesos y una ficha de procedimientos.

Con el desarrollo de la propuesta para la empresa TOTALHOME busca mejorar sus procesos internos, eliminar duplicidad de funciones, reducir los ciclos de tiempo en la prestación de servicios y eliminar costos de no calidad, con ello se pretende aumentar la eficiencia y productividad de los empleados, pero sin perder de vista al cliente. La propuesta es la elaboración de un manual de procesos el cual costará de la siguiente estructura: portada, registro de ediciones, lista de distribución, alcance del sistema de procesos, objetivos del manual, reseña histórica de la empresa, portafolio de productos,

direccionamiento estratégico, mapa de procesos, ficha de proceso, flujograma, ficha de indicador y la simbología que se utilizó para la elaboración de los flujogramas.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones más relevantes que se han obtenido en el desarrollo de este trabajo de titulación para consideraciones de los beneficiarios.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes De Investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se tomará como referencia dos trabajos de titulación que han sido desarrollados por estudiantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sobre Modelos de Gestión por Procesos.

Hay que tomar en consideración que no existen trabajos similares que hayan sido desarrollados en TOTALHOME.

Tema: “Diseño de un modelo de Gestión por Procesos aplicado a la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba”

Autor: Ortiz Macias, Elías Andrés. (2016)

Cunclusion:

El trabajo de investigacion realizado por: Ortiz, E. (2016) en la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba, servirá de guía, modelo y documento de consulta para la realizacion del presente trabajo de investigación y para la elaboración del manual de procesos considerando que la tesis contiene información relacionada al modelo de gestión por procesos, tipos de procesos, mapa de procesos flujogramas y fichas de procesos e indicadores, además muestra el procedimiento que se debe seguir para identificar y definir los procesos que se desarrollan en el interior de la organización, para su posterior documentacion y mejora.

El autor recopilo información para la realizacion del su trabajo utilizando técnicas de observación, entrevistas y encuestas dirigidas específicamente a los empleados de la empresa.

Tema: “Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para Industrias Metálicas Vilema, cantón Guano, provincia de Chimborazo”

Autor: Vilema Escudero, Lizeth Karina. (2016)

Conclusión:

El trabajo de investigación realizado por Vilema, L. (2016), en Industrias Metálicas Vilema contiene información relacionada a: mapa de procesos, tipo de clientes, servicios/productos, simbología y flujogramas, con dichas herramientas de Gestión por Procesos la autora trata de normar y agilizar las diferentes acciones de trabajo hacia una gestión efectiva, puesto que considera que bajo el enfoque por procesos se alcanzan resultados más fácilmente cuando los recursos, talentos y actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

La autora recopiló información mediante técnicas de observación, entrevista y encuestas dirigidas a los clientes y trabajadores de Industrias Metálicas Vilema.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Sistema

En el universo y el mundo en el que vivimos existe un sin número de sistemas claramente definidos y reconocibles, entre los cuales podríamos destacar el sistema solar, el sistema político y financiero del país y sin ir muy lejos los diferentes sistemas que forman parte del cuerpo humano como, por ejemplo: el sistema circulatorio, nervioso, respiratorio, etc. “La palabra sistema ha adquirido distintos usos especializados, pero siempre referentes a conjuntos estructurados y organizados. Se habla de sistema no sólo cuando se tiene un grupo de elementos que están juntos, sino además cuando trabajan en equipo” (Marcelino, M., y Ramírez, D., 2014, p.91).

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que sirve para algo, es decir, que cumple una misión o un fin determinado, y que funciona como un todo gracias a la interacción de sus componentes. (...) Un sistema funciona como un todo y tiene propiedades distintas de las partes que lo componen. Si el sistema se descompone no se encontrarán sus propiedades en ninguna de sus partes, ya que estas propiedades surgen cuando está en marcha como conjunto. (Calso, N. y Pardo, J. M., 2018, p.18)

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas cuyo fin es cumplir un determinado objetivo o meta, hay que mencionar que si por alguna razón un componente falta o se sustituye el sistema deja

de funcionar o funciona de forma defectuosa lo cual implica que no se cumpla o se cumpla de forma parcial el propósito para el cual fue diseñado.

1.2.2 Sistema de gestión

Un sistema de gestión es una serie de procesos, tareas y actividades que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (personas, procedimientos, planes, recursos, productos, etc.) para lograr el éxito sostenido de una organización, siempre buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o beneficiarios. El sistema de gestión se define como:

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. (...): un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera o un sistema de gestión ambiental. (Gallego, T., 2013, p.8)

Un sistema de gestión es el conjunto de elementos interrelacionados que permiten a una organización, más o menos compleja, desarrollar sus actividades mercantiles, administrativas o de otro tipo. Entre los elementos que conforman un sistema de gestión están: recursos (personales, infraestructura, equipos, capital, conocimiento ...), métodos de trabajo, estructura organizativa, funciones y responsabilidades, productos y servicios a desarrollar, documentación asociada, etc. Todos estos elementos no son independientes, sino que se interrelacionan entre ellos, creando una estructura que posibilita el desarrollo de una misión corporativa determinada. (Gatell, C. & Pardo, J., 2014, p.1)

El sistema de gestión es una herramienta que abarca todos los aspectos organizacionales, su objetivo es unificar operaciones y procesos para alinearlos con los objetivos de la empresa, para alcanzar los objetivos es necesario que exista buenos canales de comunicación entre los departamentos y áreas de la empresa garantizando de esta forma la participación de todos los niveles de gestión y equipos de trabajo existentes.

1.2.3 Gestión Por Procesos

Los procesos siempre están presentes en toda organización, aunque no siempre se hayan identificado y definidos, es así que una actividad o tarea encaja perfectamente dentro de algún proceso.

La Gestión por Procesos o Gerencia del día a día se realiza mediante el giro permanente del ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, también denominado Círculo de Deming, que es la

concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día: relación entre las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente. (Agudelo, L., 2012, p.23)

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente. (Maldonado, J., 2011, p.2)

La gestión por procesos es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional u organización vertical, en la cual un conjunto de tareas y actividades relacionadas entre sí son las encargadas de transformar los elementos de entrada en una salida, es decir, en un producto o servicio, lo cual vendría a ser el proceso en sí; hay que mencionar, además que el cliente de un proceso se transforma en el proveedor del siguiente.

1.2.3.1 Principios de la gestión por procesos

Los principios son un conjunto sistemático, es decir, están relacionados unos con otros, la ausencia de alguno de ellos tiene efectos negativos en la efectividad de este enfoque.

- *Establecer la propiedad.*
- *Verificar y describir el propósito del proceso.*
- *Definir el proceso, sus límites e interfases.*
- *Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.*
- *Documentar el proceso.*
- *Establecer puntos de control.*
- *Defina los indicadores.*
- *Mejora del proceso. (Mariño, H.,2001, pp.55-56)*

Los principios son normas con las cuales se reige y con las cuales se debe proceder a actuar en determinada situación. En su libro Gestión por procesos, Pérez detalla los siguientes principios:

- *Los procesos son una forma natural de organizar el trabajo.*
- *Los procesos se planifican.*
- *La organización se efectúa en equipos de proceso.*
- *Visión grafica del valor añadido por cada persona.*
- *Compromiso con resultados, roles y responsabilidades.*

- *Los departamentos y jefes son reemplazados por procesos y clientes.*
- *La jerarquía y el control son reemplazados por participación y apoyo.* (Pérez, J., 2010, p.276)

Los principios de la gestión por procesos indica los parámetros y medios con los cuales se debe actuar para gestionar una empresa por procesos, es así que en primera instancia hay que tener presente la definición de proceso y lo que engloba como tal puesto que del conocimiento e interpretación de este depende la identificación de las actividades y procedimientos en una organización.

1.2.3.2 Características de la gestión por procesos

Tal vez sean los objetivos que puedan plantearse la principal característica de la gestión por procesos:

- *Incrementar la eficacia.*
- *Mejorar la productividad.*
- *Mejorar la calidad.*
- *Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.*

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos.

En la gestión por procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- *Definición de procesos.*
- *Especificación de responsables de los procesos.*
- *Reducción de etapas y de tiempos.*
- *Simplificación.*
- *Reducción y eliminación de actividades sin valor agregado.*
- *Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.*
- *Inclusión de actividades de valor añadido.* (Mariño, H., 2001, pp.22-23)

La característica principal de la gestión por procesos es utilizar con eficiencia y eficacia los recursos de la empresa con el fin de hacer más productiva y rentable, este modelo de gestión permite suprimir aquellos procedimientos que son innecesarios es decir que no agregan valor al producto y/o servicio

final, su aplicación y utilización permite establecer responsables y tiempos de ejecución con lo cual es mucho más facilita su control.

1.2.4 Enfoque basado en procesos

Con el enfoque basado en procesos pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para poder cumplir con los objetivos establecidos, lo cual implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La organización debe estructurarse mediante procesos, estableciendo objetivos para cada uno de ellos. Analizar y decidir basándose en procesos permite un mejor uso de los recursos y en general una mejor gestión. (Martínez, A., et al., 2012, p.43)

El enfoque por procesos busca establecer metodologías que permitan a la organización realizar una gestión orientada al logro de metas, con base en la satisfacción de las necesidades del cliente; para ello establece una estructura con sistemas de comunicación vertical y transversal, con una dimensión global de la organización y un claro conocimiento de las necesidades del cliente. (Aldana de Vega, L., et al., 2011, p.156)

El enfoque basado en procesos es una herramienta que permite gestionar una empresa por procesos, este modelo de gestión permite tener mejores resultados puesto que cada proceso que se establece debe cumplir un objetivo y la consecución de ellos permite llegar a la meta de una organización. Además, este enfoque permite definir los proveedores y clientes del proceso hasta llegar al cliente final que es la persona que busca adquirir el producto o servicio que satisfaga su necesidad.

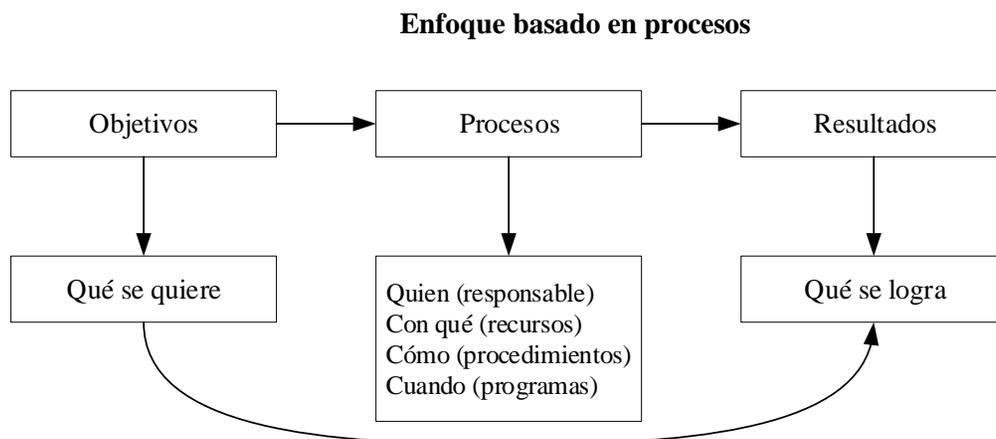


Figura 1-1. Enfoque basado en procesos
Fuente: (Aldana de Vega., et al., 2011)

1.2.5 Definición de proceso

Los procesos aunque se no identifiquen como tales, siempre están presentes en las actividades cotidianas que realizan, las personas, instituciones u organizaciones, puesto que se considera que en todo momento se sigue una dinámica repetitiva que muy pocas veces tiende a cambiar.

La denominación proceso viene de latín processus, cuyo significado implica progreso y avance. Un proceso se dice que es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido en esas materias iniciales (input), con el objetivo de conseguir unos resultados (output). (Martínez, A. & Cegarra, J., 2014, p.40)

Un proceso se define como la interacción entre tareas y actividades, donde intervienen elementos de entrada que posteriormente son transformados en salidas, por lo general el fin de un proceso es el inicio del siguiente, es decir el cliente de un proceso se convierte en proveedor de siguiente. Pardo define un proceso como: “Conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles valor” (Pardo, J., 2017, p.18).

Representación esquemática de un proceso

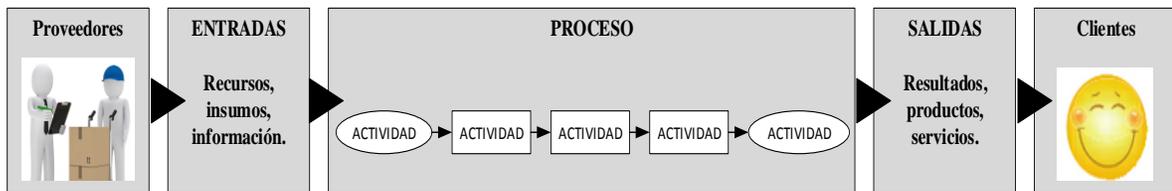


Figura 2-1. Esquema del proceso

Fuente: (Pardo Álvarez José Manuel, 2017)

1.2.5.1 Clasificación de los procesos

Para lograr un gerenciamiento óptimo de los procesos, en la administración por calidad por lo general estos se clasifican de la siguiente manera:

Según su alcance:

1. **Procesos personales:** actividades y tareas que desempeña cada miembro de la organización para el logro de los procesos funcionales.

2. **Procesos funcionales o intradepartamentales:** actividades interdependientes que se realizan en el interior de un departamento o área de la organización.
3. **Procesos interfuncionales, interdepartamentales u organizacionales:** actividades que involucran a todos o a muchos departamentos, lo cual implica trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales.

Según la misión y visión de la organización:

1. **Procesos estratégicos, corporativos o gerenciales:** orientan a toda la organización hacia el cumplimiento de su estrategia. Son esenciales para el éxito de la organización.
2. **Procesos misionales, operativos, clave o vitales:** suministran algo que el cliente aprecia. Son indispensables para satisfacer las necesidades del cliente externo. También se denominan procesos esenciales por estar relacionados con la naturaleza íntima, con el objeto del negocio.
3. **Procesos de apoyo:** permiten el desarrollo de los procesos operativos, pero no aportan directamente al cliente. Como lo señala su nombre, tiene la función de apoyar a uno o más de los procesos clave. (Aldana de Vega, A. et al., 2011, p. 158)

Aunque exista varias clasificaciones de procesos hay un clasificación estándar dentro del modelo de gestión por procesos divididos en tres secciones los cuales son: procesos estratégicos aquellos que están vinculados a los directivos de la empresa y a la administración y dirección de la misma, los procesos clave o estratégicos son aquellos que están directamente relacionados con la actividad económica de la organización y los procesos de apoyo como su nombre lo indica brindan apoyo para la realización de los procesos clave.

Clasificación de procesos

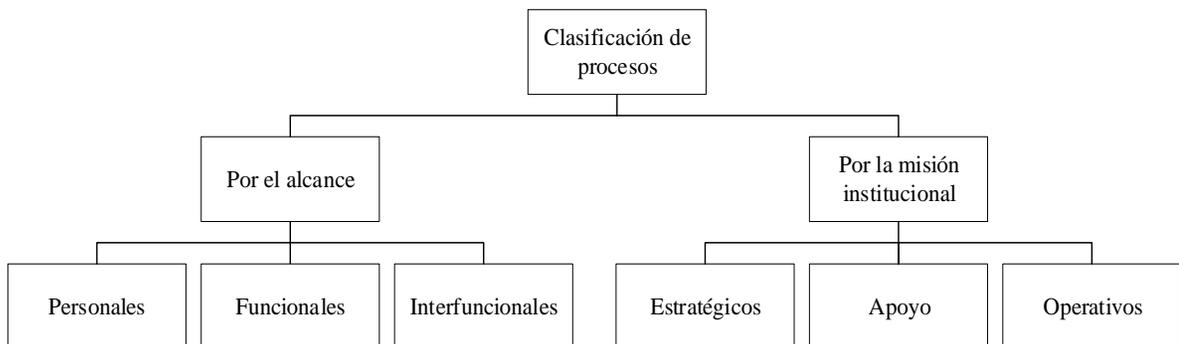


Figura 3-1. Clasificación de los procesos

Fuente: (Aldana de Vega, et al., 2011)

1.2.5.2 Características de los procesos

Los procesos se caracterizan porque:

- 1. **Deben ser identificados y documentados:** deben ser comunicados, entendidos y seguidos consistentemente, y sus requerimientos y mediciones deben ser establecidos con claridad y de forma oportuna.*
- 2. **Deben tener un nivel de estabilidad,** que asegure el seguimiento para obtener los resultados programados.*
- 3. **Son consistentes;** es decir, además de políticas y estrategias poseen objetivos, se enmarca en límites, tiene dueño y responsable, poseen clientes y proveedores y responden a normativas.*
- 4. **Se estandarizan** mediante un compromiso escrito, hecho de mutuo acuerdo. La estandarización reduce las causas de variabilidad de los procesos.*
- 5. **Crean valor** a partir de la relación cliente-proveedor. (Aldana de Vega, et al., 2011, pp.150-151)*

1.2.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos permite tener una visión global de toda la organización, puesto que muestra de forma gráfica los procesos que se realizan en su interior y la interrelación que existe entre ellos teniendo como fin único la satisfacción del cliente. “El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de la empresa, ya que se muestran los procesos que lo componen, los subprocesos, si los hay, y las interrelaciones entre ellos” (Tolosa, L., 2016, p.15)

El mapa de procesos representa gráficamente los procesos bajo los cuales la organización opera y la interrelación que existe entre los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, teniendo como factor común la satisfacción del cliente interno y externo. “El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Es así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten “necesidades” y “recursos” y con los de Gestión porque comparten “datos” e información”. (Pérez, J. A., 2010, p.113)

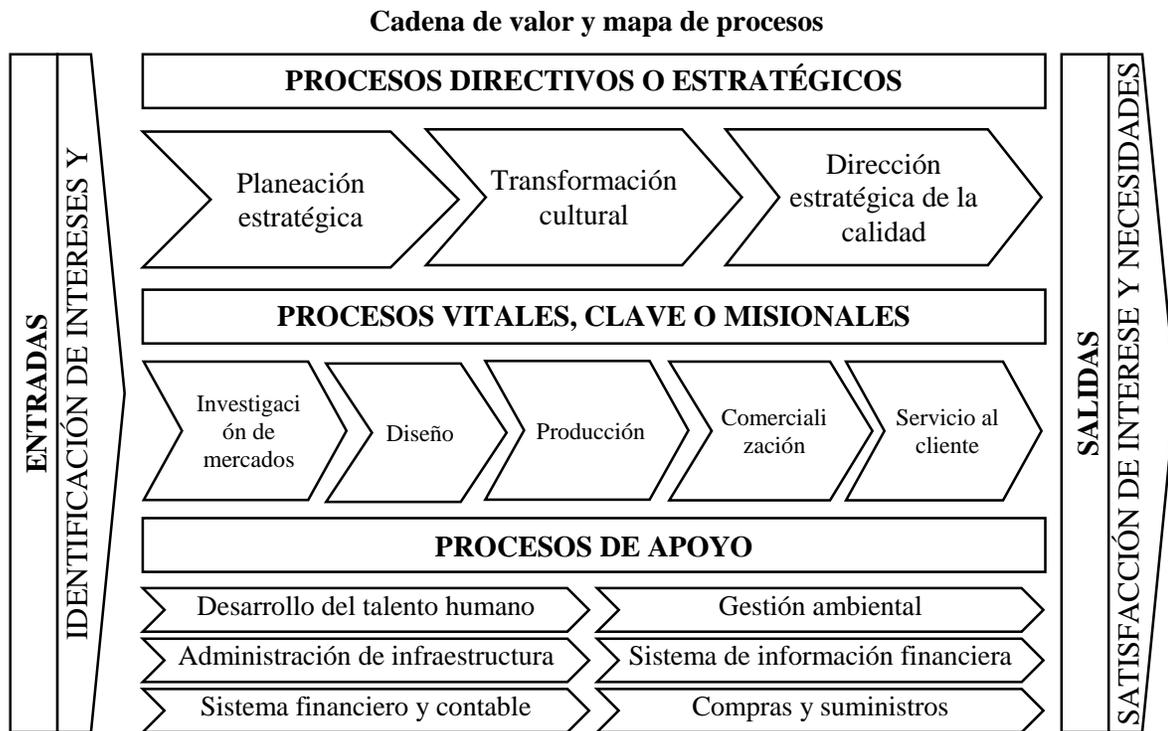


Figura 4-1. Cadena de valor y mapa de procesos

Fuente: (Aldana de Vega, et al., 2011)

1.2.7 Control de procesos

De manera general, se debe considerar las condiciones de control de las características que son más críticas en la calidad del producto/servicio; todo ello mediante procedimientos documentados en todo el ciclo del producto o servicio para cada proceso. Si es adecuado, se establecen métodos de control estadístico del proceso, de manera manual o por computadora. Este control del proceso debe servir para tomar acciones correctivas y preventivas de los procesos de manera pronta y expedita y no de tipo histórico. (González, G., 1998, pp.181-182)

El control de procesos es una herramienta que permite observar el correcto desarrollo de las actividades del proceso conforme lo establecen las normas, políticas y procedimientos; un comportamiento fuera de lo común es mucho más fácil detectarlo y corregirlo para evitar que vuelva a ocurrir y también evita que se incurra en costos adicionales al final de la cadena productiva. “El control consiste en comprobar si el trabajo se está haciendo de acuerdo con las políticas, las órdenes, los planes y las normas y, si no, adoptar la acción para corregir cualquier desviación y evitar su reaparición, y luego seguir con el plan” (Ishikawa, K., 1994, p.40).

1.2.8 Documentación del sistema

La documentación del sistema es el conjunto de información, que explica las características técnicas y la operación del sistema, también en este documento se observa lo que hacen los sistemas, como lo hacen y para quien los hacen.

Sobre la documentación del sistema mencionan: Uno de los pilares fundamentales del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es la documentación de los manuales, procedimientos e instructivos de trabajo que se desarrollan, en donde se describen la estructura, las responsabilidades, los recursos, los métodos y las formas de trabajo, cuyo cumplimiento asegura la calidad de las actividades para las cuales fueron creadas. (Marcelino, M., & Ramírez, D., 2014, p.117)

La documentación del sistema: Consiste en plasmar todo el sistema diseñado, en procedimientos y documentos escritos, así como el establecimiento de una base de datos con los registros reales de la ejecución de los procesos y los correspondientes controles efectivamente llevados a cabo. La documentación es la evidencia verdadera en la cual la empresa se soporta para comprobar al cliente que efectivamente los procesos se están llevando a cabo con procedimientos y sistemas óptimos, y que si no le pueden garantizar que todos los productos tienen la calidad requerida o específica, por lo menos, le dan un cierto grado de confiabilidad. (González, Ó., & Arciniegas, J., 2016, p.49)

La documentación del sistema consiste en plasmar en documentos lo que realiza la empresa y aquello permite tener un mayor control sobre los procesos, puesto que en aquel documento se especifica información acerca de las actividades que se deben realizar, los recursos a utilizar, los responsables de cada proceso e información técnica acerca de la forma con la cual se procede a realizar cada proceso.

1.2.9 Diagrama de flujo o Flujogramas

Los flujogramas son ideales para representar procesos complejos que exigen una serie de decisiones, (...). Los diagramas de flujo no son sólo valiosos en los manuales sino también una herramienta técnica muy importante para guiar la ejecución del proceso en forma ordenada y esquemática, al mostrar la secuencia lógica y dinámica del trabajo; con lo cual permite conocer y comprender las unidades administrativas y cargos que intervienen en ella y el proceso que se describe a través de documentos e instructivos. (Palacios, L., 2016, p.91)

Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales

o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. (...), los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. (Franklin, E., 2009, p.259)

1.2.9.1 Simbología para la elaboración de flujograma

Tabla 1-1: Símbolos usados en los diagramas de flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama del flujo con otra parte lejana del mismo.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúe en diagrama de flujo.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.
	Dirección del flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.

Fuente: (Franklin, E. B., 2009)

Realizado por: Amaguaya, G. 2019

1.2.10 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión proporcionan información sobre el funcionamiento de un determinado procesos o actividad, dado que muestran las variaciones que se han suscitado en un lapso de tiempo determinado estos datos proporcionados indican si se deben hacer correcciones en el proceso.

Se define indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. (...). Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (Beltrán, J., 2006, pp.35-36)

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra. (Mora, L., 2008, p.2)

1.2.10.1 Características de los indicadores de gestión

Un indicador o una medición, debe tener las características siguientes:

- *Se debe poder identificar fácilmente*
- *Solo se debe medir aquello que es importante*
- *Se debe comprender muy claramente*
- *Lo que importa es el “paquete” de indicadores, no alguno en especial (Salgueiro, A., 2001, pp.11-12)*

Considerando lo mencionado por el autor se debe considerar además que existen indicadores cualitativos y cuantitativos los mismos que se definen según los parámetros a medir, por ello los indicadores se convierten en una herramienta indispensable para dirigir una organización.

1.2.10.2 Tipos de indicadores

Los indicadores se clasifican de acuerdo a lo que se quiere medir y controlar, esta herramienta de gestión permite evaluar los diversos aspectos organizacionales como: productividad, finanzas, comercialización, calidad, etc., de esta forma se puede verificar la situación empresarial y determinar si es necesario realizar una reestructuración en alguno de sus de los procesos.

Los siguientes indicadores según Pardo son los más adecuados para evaluar procesos:

Indicadores de eficacia e indicadores de eficiencia

- ***Indicadores de eficacia:*** *nos informan del grado de cumplimiento de requisitos solicitados por los clientes internos o externos.*
- ***Indicadores de eficiencia:*** *nos informan de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para conseguirlos. Interesan sobre todo a la dirección de la organización.*

Indicadores de resultado e indicadores de operativa

- ***Indicadores de resultado:*** *los indicadores de resultado se miden al final del proceso (...). Nos ofrece información sobre el resultado final obtenido con el proceso, advirtiéndolo de si el producto o servicio generado ha satisfecho los requisitos acordados con los clientes. Los indicadores de resultado suelen estar vinculados a la eficacia del proceso, aunque también podemos diseñar indicadores de resultado ligados a la eficiencia del mismo.*

- **Indicadores de operativa:** están centrados en el funcionamiento interno del proceso, (...), ofreciendo información del desarrollo de determinadas partes del mismo. Se relacionan con aspectos o variables críticas de alguna actividad o grupo de actividades del proceso y funcionan como alarmas, pues alertan de posibles disfunciones en el desempeño de ciertas actividades cuya importancia es vital para el resultado final del proceso.

Indicadores directos e indirectos

- **Indicadores directos o de primer nivel:** miden una variable o requisito de manera directa, centrandó la medida en aquello que se desea contrastar.
- **Indicadores directos o de segundo nivel:** se utilizan cuando la medida de la variable o requisitos a contrastar resulta muy difíciloso o muy caro. En esos casos la medición no se realiza de manera directa, sino que se buscan características correlacionadas con la variable o requisito a medir con las que existe una alta correlación, y son estas características las que se utilizan como indicador.

Indicadores de calidad objetiva e indicadores de calidad percibida

- **Indicadores de calidad percibida:** miden la opinión del cliente externo respecto a un producto o servicio, evaluando una experiencia específica de consumo y, por ello, constituyen una medida de satisfacción del cliente. Se construyen de acuerdo con la información directamente proporcionada por los clientes.
- **Indicadores de calidad objetiva:** tratan de contrastar la satisfacción de los clientes externos en función de la información objetiva relacionada con el comportamiento de estos clientes respecto a los productos y servicios adquiridos.

Indicadores compuestos

Además de los indicadores convencionales, existen los denominados indicadores compuestos, que resumen o agregan varios indicadores específicos en un solo dato. Los subindicadores que componen el indicador compuesto pueden o no estar relacionados estadísticamente, disponer o no de una unidad de medida común, o tener o no una importancia relativa entre ellos. Se suelen utilizar mucho en el campo social y económico para resumir aspectos o problemas complejos y multidimensionales, y ayuda así a tomar decisiones. (Pardo, J., 2017, pp.136-140)

Posible clasificación de indicadores de proceso

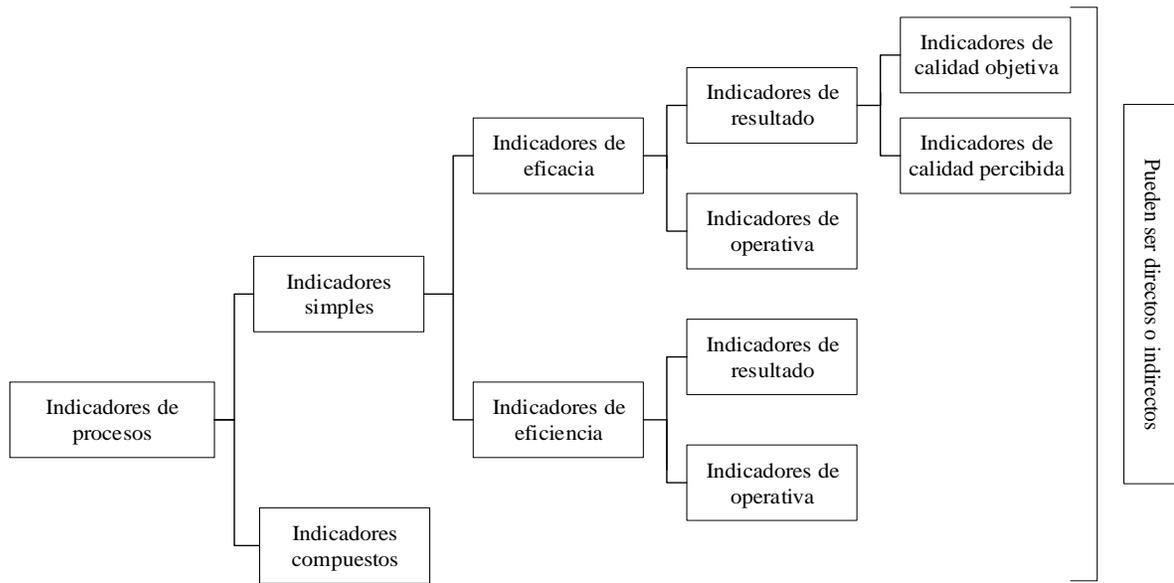


Figura 5-1. Clasificación de indicadores de proceso

Fuente: (Pardo Álvarez José Manuel, 2017)

1.2.11 Mejoramiento continuo

Podría definirse el mejoramiento continuo como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización y agregar valor a lo que se entrega al cliente, es decir se debe realizar evaluaciones periódicas para determinar el correcto funcionamiento del proceso y para aplicar pequeños ajustes y mejoras en el caso de que fueran necesarios con el fin de hacerlo más eficiente, efectivo y económico.

El mejoramiento continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (...). Se debe tomar en consideración que dicho procesos debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado. (Maldonado, J., 2011, p.110)

El mejoramiento continuo, más que una técnica o metodología, consiste en la filosofía de aplicar acciones pequeñas permanentemente con el fin de hacer los procesos y actividades de la empresa cada vez más eficientes y efectivos, así como, realizar pequeñas mejoras en los productos o en la prestación del servicio, según sea el tipo de empresa, para el logro de objetivo primordial de toda organización, como es la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente. (González, Ó., & Arciniegas, J., 2016, p.118)

1.2.12 Manual de procesos

El manual de procesos es un documento en el cual se indica las tareas y actividades que se realizan de forma secuencial y ordenada en cada proceso, además muestra los departamentos que intervienen en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Este documento muestra en forma clara los límites de los procesos, es decir, el inicio y fin de cada uno de ellos y también permite identificar a los clientes (internos y externos) y proveedores de los procesos. “El manual de procesos, es una herramienta que permite a la organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente”. (Montes, J., 2013, p.14)

El manual de procesos delimita cuidadosamente la finalidad que se persigue, el comienzo y el final de un proceso y las funciones que lo forman, todos los procesos cumplen su finalidad, deben conseguirse los resultados deseados por la empresa con el máximo de eficacia, es aplicable a distintas dimensiones de la empresa permitiendo estar a la altura de las grandes empresas. (Fernández, M., 2003, p.50)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de investigación

2.1.1 *Enfoque cualitativo*

Este enfoque de investigación que aparenta ser el más fácil por lo que expresa su concepto es el más complicado para obtener datos, puesto que recoge información a partir de lo que dice y hace la gente. “El enfoque cualitativo, a veces referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, versiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (Grinnell, 1997; Citado en Hernández, R., et al., 2006, p.8).

El presente trabajo tendrá un enfoque cualitativo, considerando que se establecerá la situación actual de TOTALHOME mediante la aplicación de técnicas como: observación, entrevista y la aplicación de cuestionarios dirigidos a los empleados con el objetivo de conocer las actividades y procedimientos con los que trabaja en la empresa y con base en el resultado que se obtenga se procederá a realizar el Diseño del Sistema de Procesos con el fin ayudar a mejorar la gestión y los procesos internos de la organización.

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

Es aquel que se basa en los números para analizar, investigar y comprobar información y datos. Sobre este enfoque se menciona que “Su objetivo es medir, validar y comprobar los fenómenos de manera matemática. Se puede usar uno o varios de los métodos, pero siempre se valida la información estadísticamente” (Münch, L. & Ángeles, E., 2015, pp.33-34).

En la realización del presente trabajo de investigación también se utilizará el método cuantitativo, ya que es necesario para explorar y analizar datos numéricos.

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 Investigación Descriptiva

Se utiliza para definir las características de la población sujeta a estudio. Entonces “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Danhke, 1989; citado en Hernández, R., et al., 2006, p.102).

La presente investigación tendrá carácter descriptivo, en vistas de que se buscará obtener una descripción de las actividades y los procedimientos que realizan los empleados en su respectiva área de trabajo para proceder a la documentación de los procesos, los cuales servirán de soporte para la realización del Diseño del Sistema de Procesos.

2.2.2 Investigación Explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones de manifiesta, o porque se relacionan dos o más variables. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P., 2006, p 108)

2.3 Diseño de investigación

Hace referencia a elaborar un plan o estrategia con el fin de conseguir información que se requiere en una investigación.

2.3.1 Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.1.1 Transversal

Para la presente investigación se utilizará el diseño de investigación transversal, mediante el cual podremos analizar diversas variables en un periodo determinado, es decir que, mediante encuesta, entrevistas y fichas se podrá definir los procesos internos con los que cuenta la empresa lo cual servirá de base para el desarrollo del manual de procesos.

2.4 Tipo de estudio

En la ciencia hay una clasificación muy amplia para los tipos de investigación, por ello es importante conocer sus características para saber cuál de estos se ajusta mejor al estudio que se realizará. Para efectos de la realización del presente trabajo se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

2.4.1 Investigación Documental

Puede definirse como una estrategia para obtener y analizar información escrita relacionada al tema objeto de estudio, en base a la información obtenida se podrá establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiéndose por éstos todo el material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales portan información o dan testimonio de una realidad o acontecimiento. (Bernal, C., 2010, p.111)

La presente investigación será de carácter documental dado que será necesario recopilar información de libros, revistas, páginas web, tesis de grado y definiciones expuestas por diferentes autores sobre temas que tengan relación al modelo de gestión por procesos con el fin elaborar el manual de procesos para TOTALHOME.

2.4.2 Investigación de Campo

Es aquella donde se extraen datos directamente de la realidad utilizando técnicas como encuestas y entrevistas con el fin de dar solución a un problema o situación planteado previamente. Entonces la investigación de campo “Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (Arias, F., 2012, p.31).

La presente investigación será de campo considerando que se realizará una serie de visitas a la entidad para recopilar información mediante la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes, directivos y empleados, también se hará una entrevista a cada empleado para conocer las actividades que desarrollan en la empresa con el objetivo de establecer su situación actual.

2.5 Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1 Población

Se refiere al conjunto total de elementos con características similares sobre los que se realizara la investigación. La población “es el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, F., 2012, p.81).

Para la realización de la presente investigación la población estará conformada por todos los trabajadores y por los clientes que hicieron sus compras a crédito y al contado en un mes en específico.

2.5.2 Muestra

Es una parte representativa de la población sobre la cual se efectuar la medición y la observación de las variables de estudio. “La muestra (n) es una porción representativa que se obtiene de los elementos (conjunto de cosas o individuos) que componen la población. Debe ser seleccionada de forma tal que pueda analizarse con resultados confiables y cercanos a los que se obtendrían con el total de elementos” (López, W., 2014, p.120).

a) Tamaño de la muestra del personal de TOTALHOME

La población total de la empresa está compuesta por treinta personas entre directivos y empleados, dado que el grupo es pequeño se trabajará con toda la población.

Tabla 1-2: Personal que labora en la empresa TOTALHOME

ÁREA	EMPLEADOS
Gerente	1
Ejecutivo auditor	1
Jefe financiero	1
Asistente financiero	1
Compras	1
Publicidad y promociones	2
Jefe de almacén	4
Supervisor	4
Vendedor almacén	7

ÁREA	EMPLEADOS
Vendedor móvil	4
Mecánico de motos	1
Chofer	3
TOTAL	30

Fuente: Almacenes empresa TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

b) Tamaño de la muestra de clientes de TOTALHOME

De acuerdo a la información proporcionada por la auditora interna durante el mes de mayo del 2019 se registraron 727 clientes que compraron algún bien, de los cuales 315 corresponde ventas a crédito y 412 ventas al contado por lo cual se procedió a calcular la muestra con dicha población.

El tamaño de la muestra la obtendremos aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

e= nivel de error que equivale a (0.05)

z= nivel de confianza para lo cual el valor es de (1.96)

p= proporción de la población que reúne las características de interés para el estudio, es decir (0.5)

q= proporción de la población que no posee esa característica de estudio, es 1-p

N= tamaño de la población

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 1 - 0,5 * 727}{0,05^2(727 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 1 - 0,5}$$

$$n = \frac{698,21}{2,78}$$

$$n = 215$$

Tras realizar el cálculo con la fórmula se obtuvo como resultado que se deben realizar 215 encuestas a los clientes que adquieren algún bien sin importar su forma de pago.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 *Métodos de investigación*

El método es el camino o guía a seguir para llegar a un fin o alcanzar un objetivo de investigación. Menciona “El método científico, por lo tanto, es el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos científicos, el modelo de trabajo o secuencia lógica que orienta la investigación científica” (Sabino, C., 1992, p.24).

2.6.1.1 *Método Deductivo*

Pensamiento que se inicia desde lo más general a lo más específico. “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Navarro, C., 2014, p.194).

En la presente investigación se utilizará el método deductivo, debido a que se partirá de conceptos y definiciones generales relacionadas al tema de gestión por procesos, para posteriormente realizar conclusiones específicas sobre la elaboración, utilización e implementación de este modelo de gestión en TOTALHOME.

2.6.1.2 *Método Inductivo*

Se utiliza para hacer conclusiones generales partiendo de hechos particulares. Sobre el método inductivo se dice que: “es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Münch, L. & Ángeles, E., 2015, p.15).

En la presente investigación se utilizará el método inductivo, considerando que para llegar a las conclusiones nos serviremos de información relacionada a la situación y requerimientos de la empresa, para este fin nos valdremos de la observación de hechos para su registro, clasificación y estudio, lo cual permitira llegar a una generalización.

2.6.2 *Técnicas de investigación*

Hace referencia a la forma de como se obtendra y recogerá la información. Las técnicas de investigación “Siendo los datos primarios aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica las técnicas encaminadas a recogerlos reflejarán, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real” (Sabino, C., 1992, p.110).

Las técnicas que se utilizarán para recolectar información de TOTALHOME serán las siguientes:

2.6.2.1 *Observación directa*

Es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma. Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa, aun admitiendo que sus problemas (son legión) incluyen cuestiones de validez y de fiabilidad, de sesgos por parte del observador y los observados, (...). (Ruiz, J., 2012, p.125)

Se utilizará esta técnica de investigación con el objetivo de visualizar uno mismo la situación que presenta cada uno de los departamentos respecto a los procedimientos que se utilizan, de tal forma que se obtengan datos lo más claros y precisos de la realidad, relacionada con las operaciones y procesos que se siguen en el interior de TOTALHOME.

2.6.2.2 *Entrevista*

La entrevista es una conversación pautada en la que, por regla general, se establece previamente un tema. El entrevistado relata experiencias, sucesos y situaciones concretas. Pero además transmite información con su lenguaje corporal, sus gestos, los modos de expresarse, emocionarse o reaccionar frente a determinadas preguntas que conforman un todo con el relato oral. (...). La información recabada en las entrevistas debe ser comprensible. Si el entrevistado es poco o nada claro, el entrevistador debe volver a preguntar. (Gullo, J., & Nardulli, J., 2015, p.53)

Para el desarrollo de la presente investigación se realizará una entrevista con el gerente de TOTALHOME a fin de conocer la situación actual de la empresa y para elaborar un análisis FODA. Para ello se utilizará un cuestionario con 10 preguntas el mismo que se puede apreciar en el **(Anexo 3)**. Además, también se entrevistará a cada empleado que labora en la matriz de la entidad con el objetivo de realizar el levantamiento de procesos y procedimientos mediante fichas **(Anexo 5)** y

(**Anexo 6**) en los cuales se registrara los procesos y procedimientos que utilizan para realizar su trabajo.

2.6.2.3 *Encuesta*

Es una técnica que se utiliza para recopilar datos a través de un cuestionario previamente diseñado. La encuesta “Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista” (Navarro, C., 2014, p.261).

Esta técnica servirá para la recopilación de información relevante, a través de preguntas realizadas a una muestra representativa de los clientes de la empresa, para efectuar un análisis con respecto a las preferencias del consumidor y su satisfacción, (**Anexo 2**). También se realizará una encuesta a todos los empleados (**Anexo 1**) a fin de identificar el modelo de gestión con el que trabaja la empresa (funcional o por procesos) y en base al resultado que se obtenga se partirá a realizar la propuesta del diseño del sistema de procesos.

2.6.3 *Instrumentos de investigación*

Se definen como la herramienta que el investigador utiliza para obtener información de la muestra seleccionada para dar solución al problema de investigación. Para la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos de investigación:

- **Guía de Entrevista:** Puede contener preguntas abiertas o temas por tratar.
- **Fichas de Información:** Para recopilar información.

Con base en los anteriores, los instrumentos de investigación que se utilizarán en el Diseño del Sistema de Procesos para la empresa TotalHome, serán:

Guía de Entrevista: Será elaborada para levantar la parte documental de la investigación, de una manera lógica y secuencial para el desarrollo del Diseño del Sistema de Procesos.

Fichas de Información: Comprenderán los papeles de trabajo de los procesos diagramados, fichas de procesos y documentos elaborados de procesos u obtenidos en el transcurso de la investigación.

Estas técnicas e instrumentos de investigación se utilizarán debido a que son los más conocidos y de fácil aplicación, dado que permitirán obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

Recopilación de información: Esta técnica se efectuará mediante un formato de encuesta el cual se utilizará como instrumento de recolección de información en la presente investigación de campo, para conocer cuales serían las mejores estrategias a implementar para aumentar la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que se realizan en la empresa.

2.7 Hipótesis

El diseño de un sistema de procesos para TOTALHOME, permitirá incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos y la optimización de sus recursos.

Variable Independiente

Diseño de un sistema de procesos.

Variable Dependiente

Incremento de la eficiencia y eficacia en sus procesos internos y optimización de sus recursos.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 *Resultados de la entrevista al gerente de TOTALHOME*

1. ¿Cómo definiría su empresa?

Es una empresa familiar que tiene muchos sueños los cuales pretendemos cristalizar para ello buscamos una guía, soporte y ayuda en los manuales que aún le hacen falta a la empresa como son: manual de funciones, manual de procesos, entre otros más.

2. ¿Cómo su empresa se distingue de sus competidores?

Porque constantemente estamos innovando y buscamos mayor variedad en los diferentes productos que ofrecemos, otro aspecto que nos hace diferentes de la competencia es el personal capacitado con el que contamos, lo cual ayuda a mejorar la imagen empresarial.

3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la empresa?

Considero que las fortalezas de la empresa son: contar con locales amplios y modernos en zonas comerciales, amplia gama de productos, ofrecer financiamiento y cobros a domicilio y contar con todos los documentos en regla.

4. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

No tener definidas las funciones, puesto que todos los empleados realizan actividades diferentes para las cuales fueron contratadas, además de personal con malos hábitos que influyen a los demás lo que origina lleguen tarde, no acuda y en ocasiones llegue en estado etílico.

5. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la empresa?

Malas políticas gubernamentales, ingreso de mercadería por contrabando, esto afecta económicamente a la empresa, falta de control a los demás negocios que realiza actividades económicas similares.

6. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de la empresa?

Consideramos que la competencia es una gran oportunidad, porque ofrecemos valor agregado y servicios postventa, esto hace que más personas nos prefieran en lugar de a la competencia, otra oportunidad es la apertura comercial en el sector económico en el que nos encontramos.

7. ¿La empresa tiene bien definidos los procesos con los que trabaja?

No, porque las actividades que se realizan en la empresa son como siempre se han venido desarrollando, además el personal realiza actividades que en muchas ocasiones no les compete por la falta de un manual físico o digital que les permita identificar sus funciones.

8. ¿En la actualidad como viene trabajando la empresa por procesos o por funciones?

Diría que se trabaja por funciones, aunque no haya un documento que asegure lo mencionado, no tenemos procesos definidos y peor aún documentados esto representa en cierta forma una desventaja en las labores cotidianas que realiza el personal.

9. ¿Cree usted que la gestión por procesos permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que realiza la empresa?

Sí, porque muchas organizaciones en la actualidad trabajan por procesos lo cual les ha permitido reducir costos, optimizar sus recursos y eliminar procesos que son innecesarios; esperamos que un manual de procesos nos ayude a trabajar con eficiencia y que también nos permita evaluar y aplicar sanciones al personal que no cumpla con los objetivos que se les fija. Sobre todo, se busca mayor satisfacción del cliente.

10. ¿Cree usted que una gestión por procesos permitirá contar con información confiable para la toma de decisiones?

Sí, porque de esta forma es mucho más fácil identificar donde se está generando fallos o retrasos lo cual ayudará a tomar acciones correctivas en el momento indicado y no cuando sea demasiado tarde,

espero también poder realizar evaluaciones periódicas mediante la aplicación de indicadores de gestión para ver la evolución o retroceso de los diferentes procesos que se identifiquen.

3.1.2 Resultados de la encuesta aplicada al personal de TOTALHOME

Género

Tabla 1-3: Estratificación de la muestra.

RESPUESTA	ENCUESTA	PORCENTAJE
MASCULINO	21	70%
FEMENINO	9	30%
TOTAL	30	100%

Fuentes: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

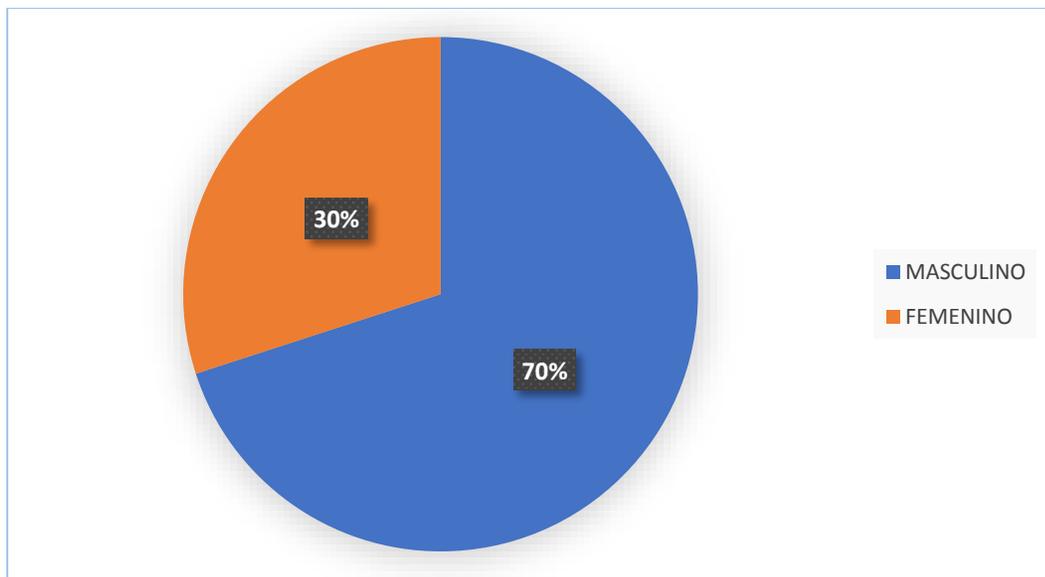


Gráfico 1-3. Estratificación de la muestra.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

Análisis e interpretación

El 70% del personal encuestado de la empresa TOTALHOME son de género masculino, mientras que el 30% son de género femenino. Este alto porcentaje en el género masculino se debe a que se necesita más personal masculino para realizar actividades de transporte, almacenamiento y ventas, mientras que el personal femenino se ocupa de realizar actividades correspondientes al área administrativa de la empresa.

Pregunta 1.- ¿Cuenta la empresa TOTALHOME con un sistema de procesos?

Tabla 2-3: Existencia de un sistema de procesos.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

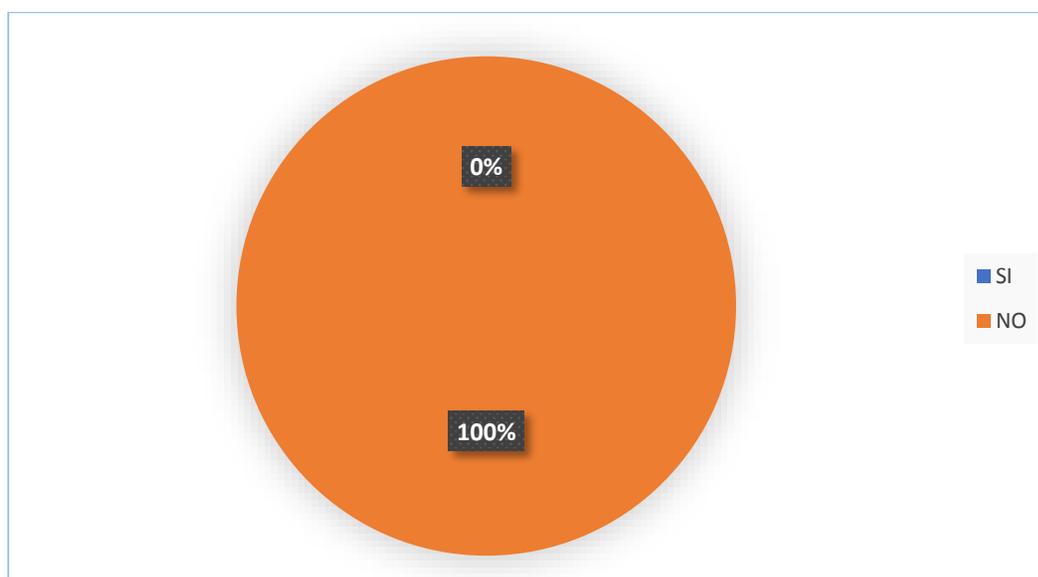


Gráfico 2-3. Existencia de un sistema de procesos.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 100% del personal encuestado menciona que TOTALHOME no cuenta con un Sistema de Procesos que ayude a identificar los procesos internos que se ejecutan en la organización empresa.

Este dato nos sirve de base y sustento para desarrollar la propuesta del Diseño del Sistema de Procesos para la empresa TOTALHOME, puesto que se busca ayudar a mejorar la gestión empresarial a través de la estandarización y documentación de procesos que se identifiquen.

Pregunta 2.- ¿Sabe usted si la empresa dispone de un manual de procesos?

Tabla 3-3: Existencia de un manual de procesos.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

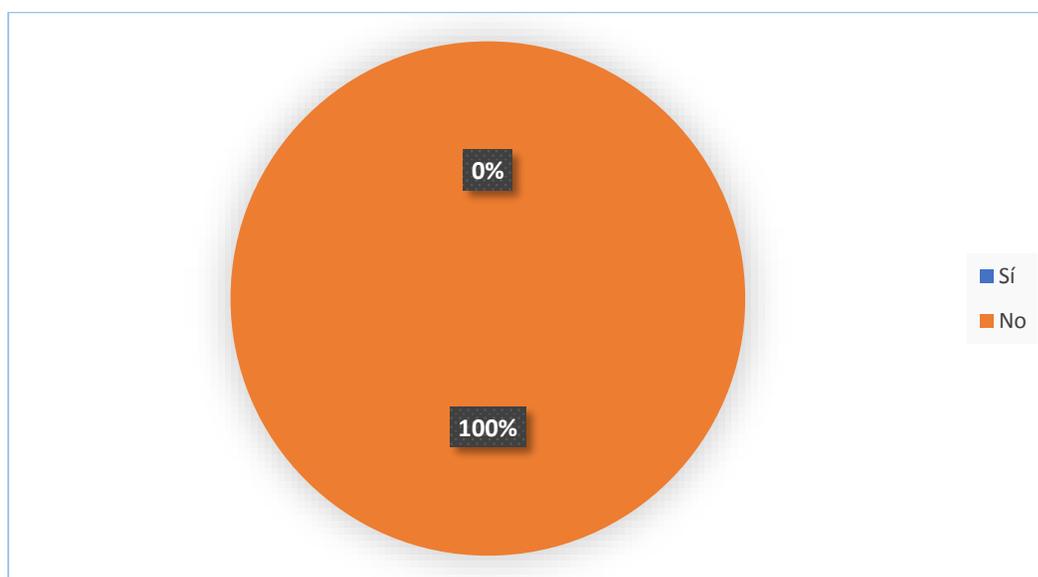


Gráfico 3-3. Existencia de un manual de procesos.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 100% del personal, mencionan que la empresa TOTALHOME no cuenta con un manual de procesos que sirva como documento de consulta y guía para desarrollar las actividades que les compete en la organización, lo cual implica confusión y duplicidad de funciones, así como retrasos en los ciclos de prestación de servicios.

Pregunta 3.- ¿Conoce los procesos que se desarrollan en la empresa?

Tabla 4-3: Conocimiento de los procesos de la empresa.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	23	77%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

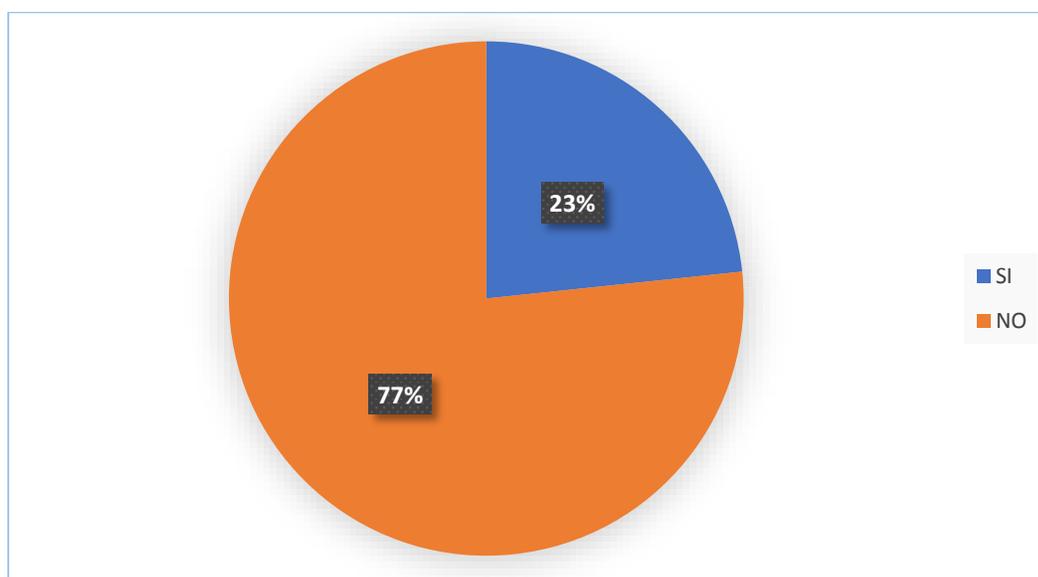


Gráfico 4-3. Conocimiento de los procesos de la empresa.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

En base al resultado obtenido se puede evidenciar que el 77% de los empleados no conocen los procesos que se desarrollan en la empresa, mientras que el 23% dicen si conocerlos.

Existe un alto porcentaje de empleados que afirman no conocer los procesos que se desarrollan en la empresa lo cual les impide desempeñarse con eficacia en sus actividades cotidianas, considerando que, hace falta un documento en el que se especifique los objetivos, recursos, y responsable de las actividades que realizan.

Pregunta 4.- ¿Están bien definidos los procesos con los que trabaja la empresa?

Tabla 5-3: Procesos con los que trabaja la empresa.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	8	27%
NO	22	73%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

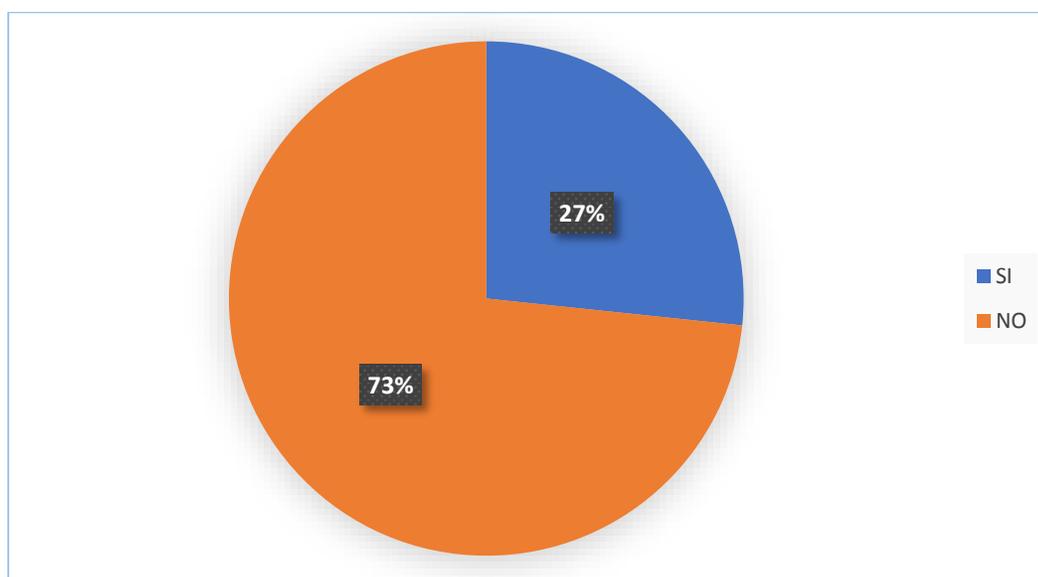


Gráfico 5-3. Procesos con los que trabaja la empresa.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 73% de los empleados dicen no estar bien definidos los procesos con los que se trabaja en la empresa, mientras que el 27% dicen que si existen procesos bien definidos.

Este alto porcentaje se debe a que no se han definido los procesos internos de la organización, puesto que siempre se ha trabajado por funciones y; los procedimientos los establecen cada empleado según considere la forma más adecuada para realizar determinada operación que le corresponda lo cual genera procesos que no agregan incurriendo de esta manera en costos de no calidad.

Pregunta 5.- ¿Sabe si la empresa tiene procesos que se encuentren debidamente documentados?

Tabla 6-3: Documentación de procesos.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

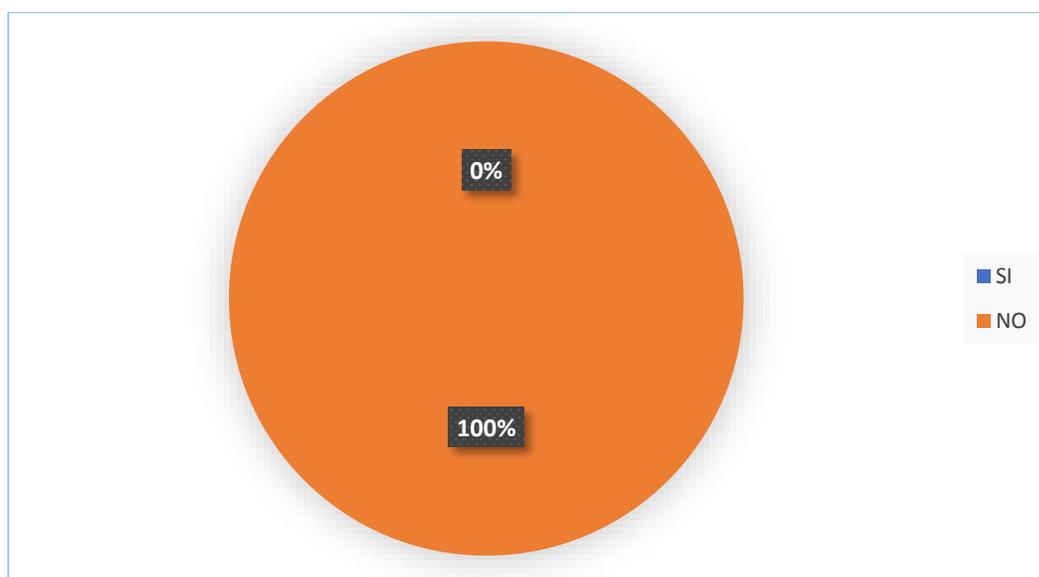


Gráfico 6-3. Documentación de procesos.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 100% del personal encuestado de la empresa mencionan que no se documentan ninguna de las actividades que se realizan en la organización y que muy pocas personas conocen la forma correcta de cómo se realiza determinadas acciones, lo cual hace que la empresa sea dependiente de estas personas; consideran que documentar las operaciones que realizan les permitiría tener un mayor control sobre las actividades que realizan y para tener claro que deben hacer, cuando hacerlo y cómo hacerlo.

Pregunta 6.- ¿Existe una adecuada delimitación de funciones para cada puesto de trabajo?

Tabla 7-3: Delimitación de funciones.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	23%
NO	23	77%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

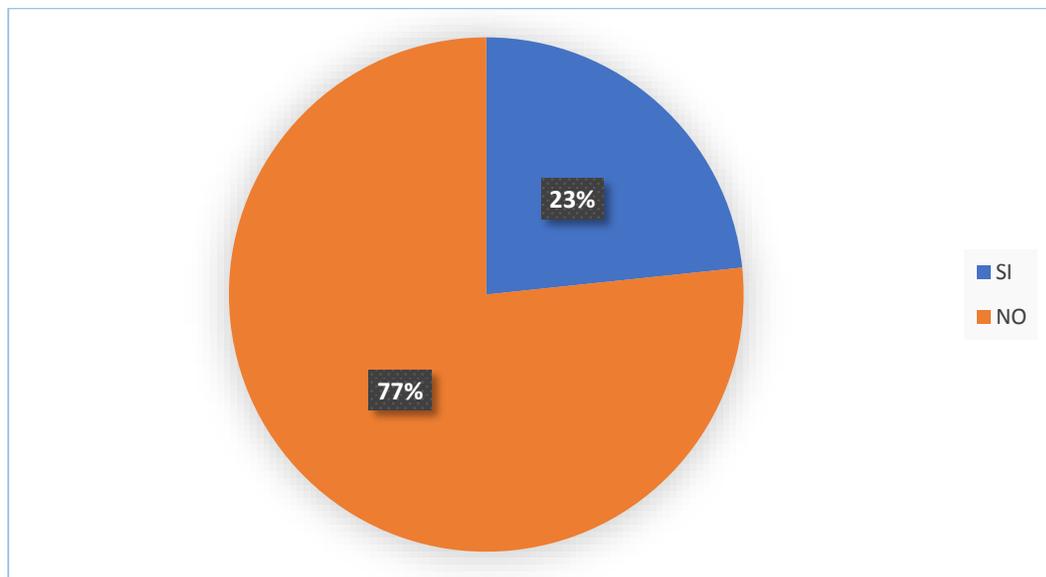


Gráfico 7-3. Delimitación de funciones.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 77% del personal de la empresa TOTALHOME dicen que no existe una adecuada delimitación de funciones, mientras que el 23% mencionan que si existe una adecuada delimitación de funciones.

La falta de un manual de procesos en la empresa hace que este alto porcentaje de empleados no tengan claro cuáles son sus actividades, en qué momento deben actuar y los recursos que deben utilizar esto hace que en ocasiones incurran en errores por realizar actividades que no son de su competencia por el desconocimiento de la limitación de los procesos.

Pregunta 7.- ¿Cuándo ingreso a trabajar en la empresa se le indico sus responsabilidades, actividades y su jefe inmediato?

Tabla 8-3: Responsabilidades, actividades y jefe inmediato.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	19	63%
NO	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME
Realizado por: Geminton Amaguaya

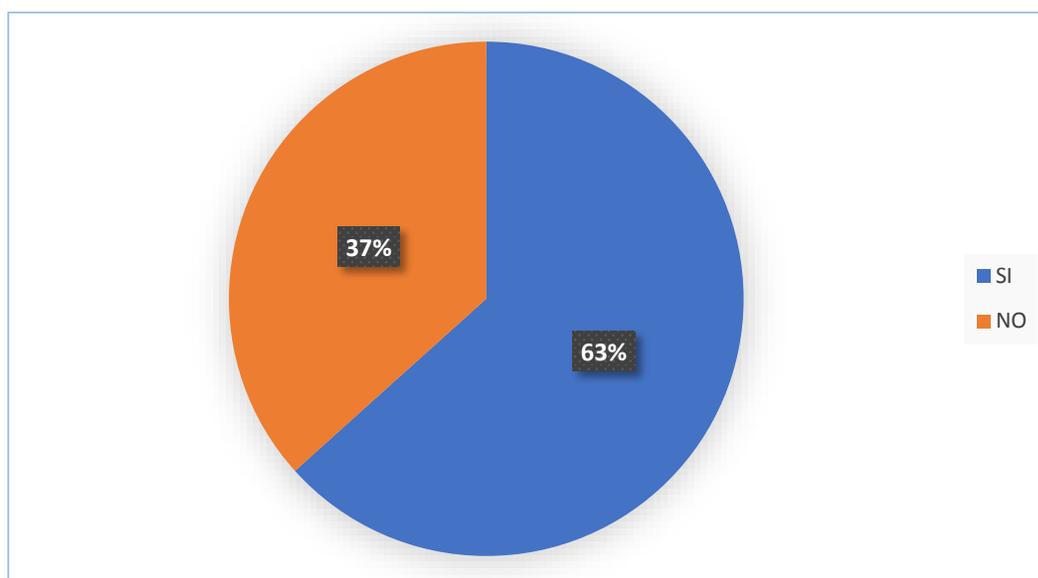


Gráfico 8-3. Responsabilidades, actividades y jefe inmediato.
Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 63% de los empleados afirman haber recibido indicaciones sobre sus responsabilidades, actividades y jefe inmediato, mientras que el 37% afirma no haber recibido estas indicaciones.

Las indicaciones que se realiza en la empresa se hacen de forma verbal, puesto que no existe un documento base que sustente el trabajo que deben realizar, además la inducción que reciben lo hacen de forma empírica y no técnica como creen que debería ser.

Pregunta 8.- ¿La empresa evalúa el desempeño de los trabajadores?

Tabla 9-3: Evaluación del desempeño.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	4	13%
NO	26	87%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

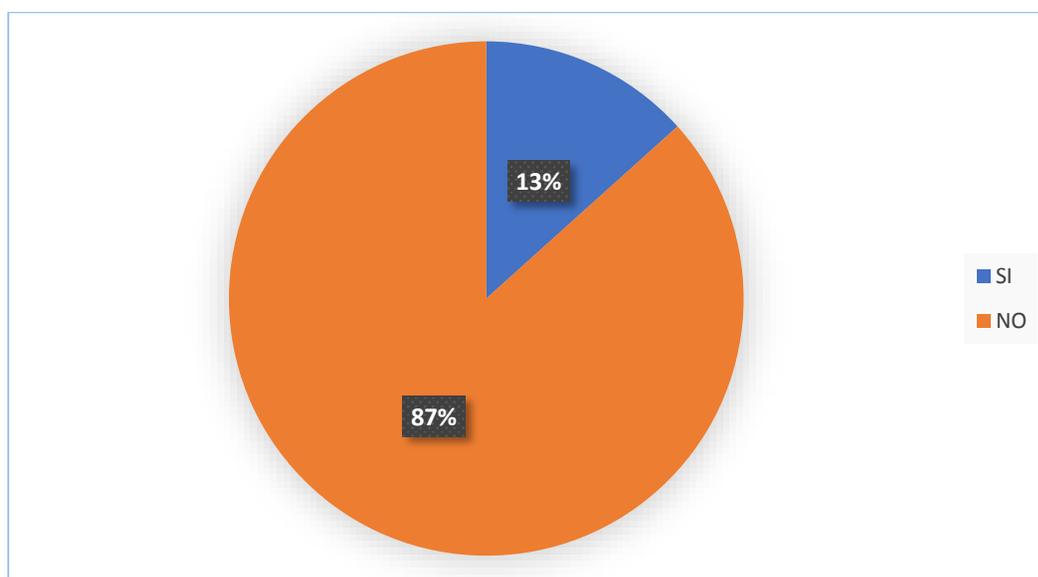


Gráfico 9-3. Evaluación del desempeño.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos el 87% del personal de la empresa mencionan que no se realiza ningún tipo de evaluación a su desempeño y que se califica a los empleados como eficiente o ineficiente en base a las ventas que hay realizado.

La empresa no realiza ningún tipo de evaluación al desempeño de sus empleados, puesto que no tiene definido indicadores que servirían de base para su aplicación, como resultado de lo indicado es difícil cerciorarse si se están cumpliendo los objetivos planteados para cada departamento.

Pregunta 9.- ¿Usted conoce las metas que tiene fijada la organización?

Tabla 10-3: Metas de la organización.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	6	20%
NO	24	80%
TOTAL	30	100%

Fuente: Almacenes TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

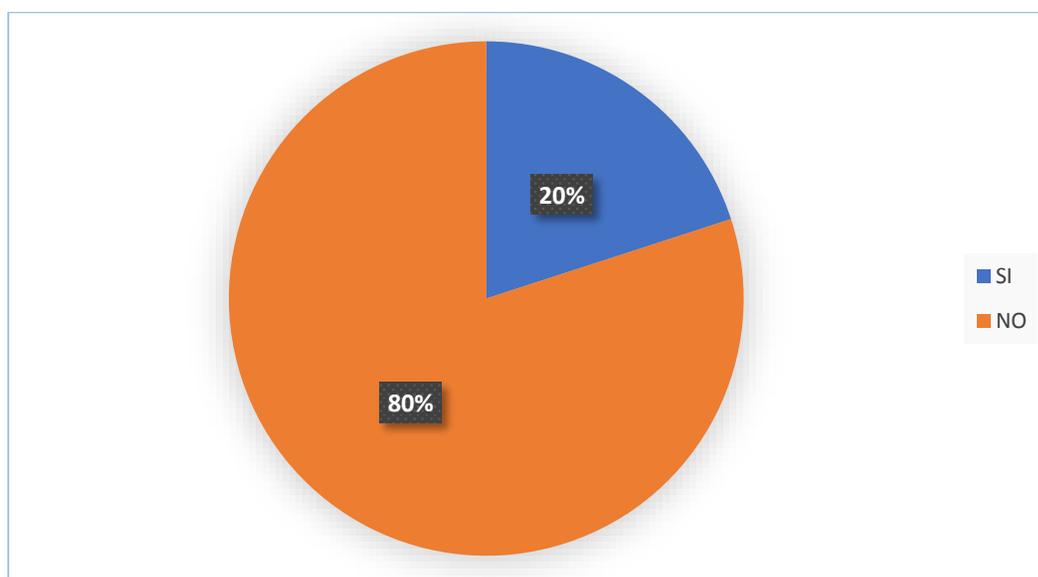


Gráfico 10-3. Metas de la organización.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

En base al resultado obtenido el 80% de los empleados dicen no conocer las metas que se ha fijado la empresa puesto que no se ha socializado la misión, visión y valores institucionales.

Los empleados al no tener claro cuáles son las metas que se ha fijado la empresa, no saben cómo con su trabajo aportan a la consecución de ellos, por tal razón los directivos de la organización deben dar a conocer las metas de la empresa a todos los empleados independientemente del nivel organizacional al que pertenezcan.

3.1.3 Resultados de la encuesta aplicada a los clientes de TOTALHOME

Género

Tabla 11-3: Estratificación de la muestra.

RESPUESTA	ENCUESTA	PORCENTAJE
MASCULINO	87	40%
FEMENINO	128	60%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

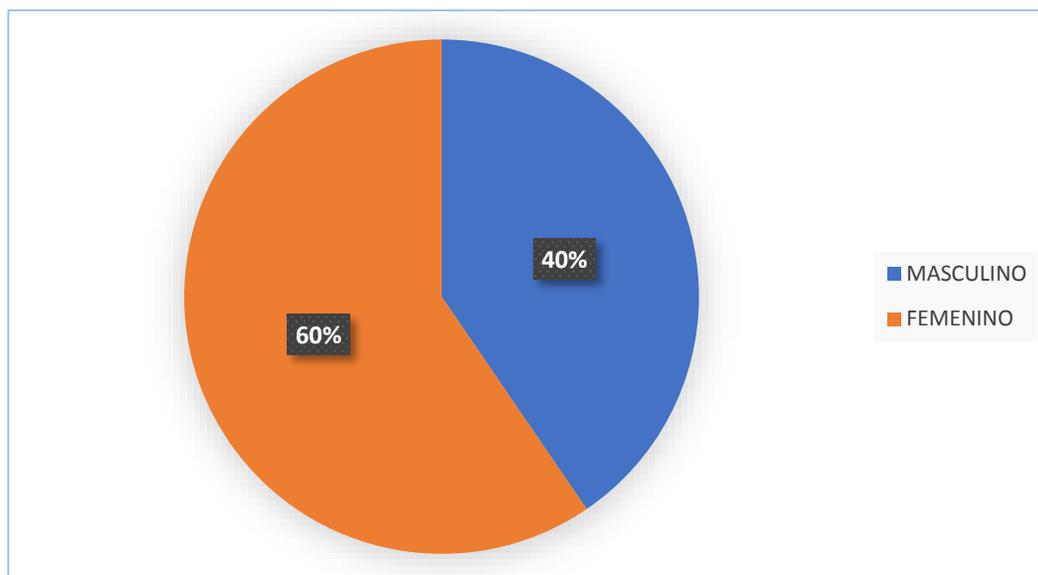


Gráfico 11-3. ¿Estratificación de la muestra a ser ENCUESTADA?

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

La mayor parte de clientes de la empresa TOTALHOME corresponde al género femenino con un 60% y un 40% para el género masculino según los resultados obtenidos tras aplicar la encuesta, como se observa existe casi el mismo porcentaje de clientes entre ambos sexos puesto que los productos que oferta la empresa lo pueden adquirir tanto hombre como mujeres.

Pregunta 1.- ¿Le agradan a usted las instalaciones de TOTALHOME?

Tabla 12-3: Instalaciones de la empresa TOTALHOME.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	212	99%
NO	3	1%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

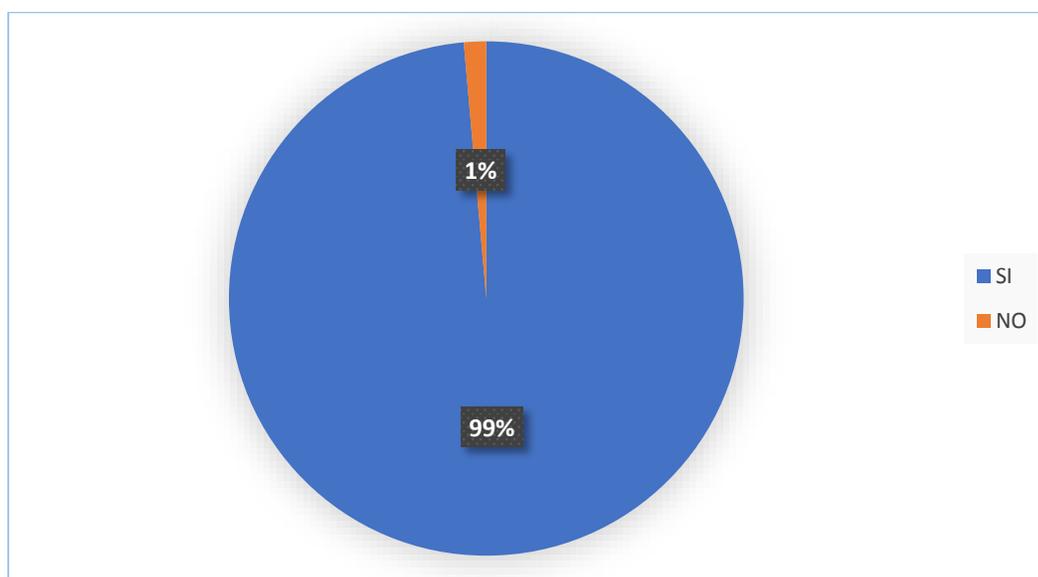


Gráfico 12-3. Instalaciones de la empresa TOTALHOME.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

Análisis e interpretación

El 99% de los clientes encuestados afirman que, si les agrada las instalaciones de la empresa, mientras el 1% de los no se sienten cómodos con las instalaciones, según los resultados se puede evidenciar que a la gran mayoría de los clientes se sienten a gusto en los diferentes locales de la empresa, ya que consideran que son amplias y que los bienes que comercializan se encuentran divididos en secciones lo cual les permite encontrar con más facilidad el artículo que desean adquirir.

Pregunta 2.- ¿Cuándo usted visita los locales de TOTALHOME es atendido de forma amable y cortés?

Tabla 13-3: Apreciación de la atención al cliente.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	215	100%
NO	0	0%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

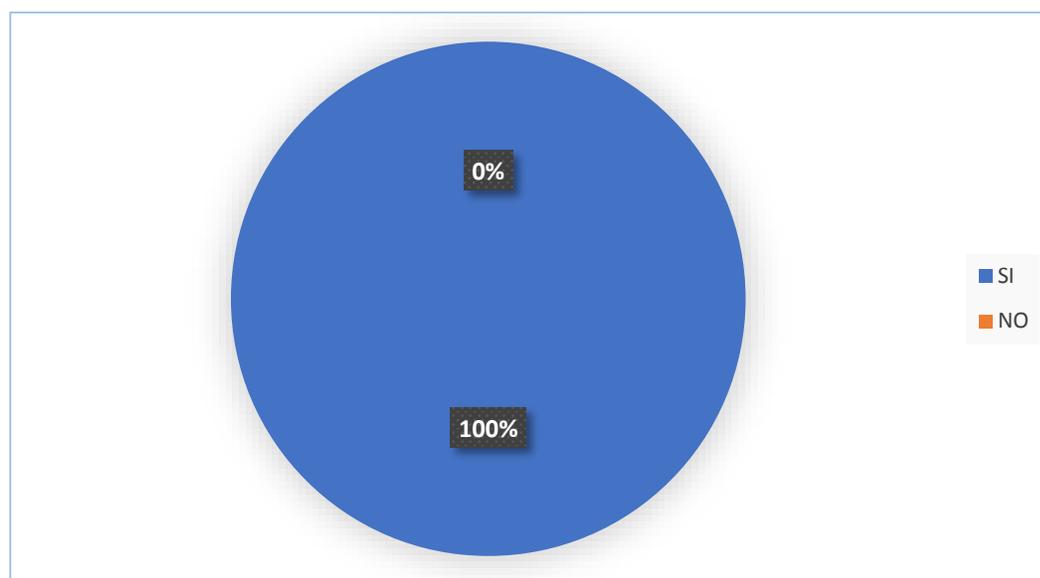


Gráfico 13-3. Apreciación de la atención al cliente.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 100% de los encuestados indican que, si son atendidos de forma amable y cortés por el personal que labora en la empresa, esto se puede considerar como un factor positivo a la hora de fidelizar a los clientes y ampliar el mercado.

Pregunta 3.- ¿Es atendido de forma inmediata y oportuna por el personal de la empresa?

Tabla 14-3: Recibimiento de atendido inmediata y oportuna.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	215	100%
NO	0	0%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

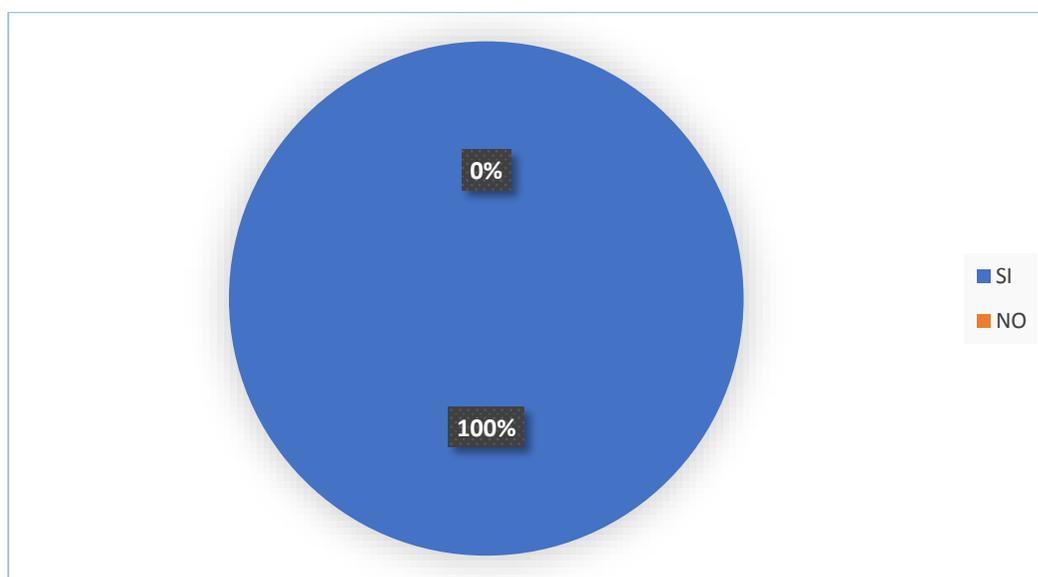


Gráfico 14-3. Recibimiento de atención inmediata y oportuna.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 100% de los clientes afirman que, si son atendidos de forma inmediata y oportuna por el personal que labora en cada uno de los almacenes de la empresa TOTALHOME, esto se traduce como una política de atención al cliente cumplida, puesto que el personal considera que un cliente bien atendido tiene que regresar pronto.

Pregunta 4.- ¿El personal de TOTALHOME es paciente y tiene disponibilidad para explicarle cualquier duda sobre los productos que se ofrecen?

Tabla 15-3: Disponibilidad para atender las inquietudes.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	212	99%
NO	3	1%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

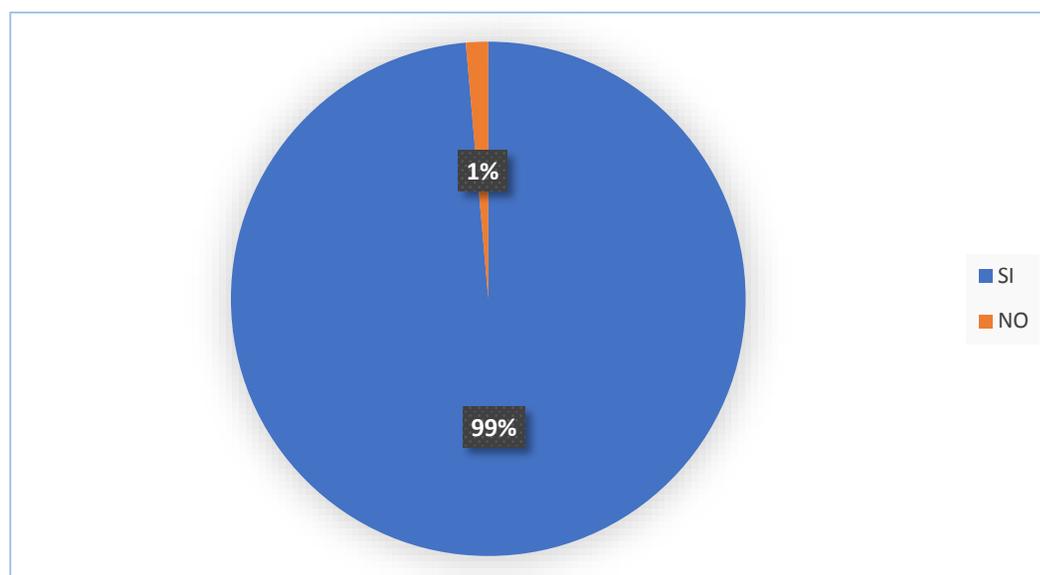


Gráfico 15-3. Disponibilidad para atender inquietudes.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

Análisis e interpretación

El 99% de los clientes encuestados afirman que, el personal que labora en TOTALHOME está dispuesto a explicarles cualquier duda que tengan sobre determinado producto, ya que generalmente antes de adquirir un producto el cliente quiere conocer las características y funciones de bien lo cual le da seguridad al comprarlo. Esto a la vez se traduce como un personal capacitado sobre las especificaciones técnicas de los bienes que se comercializan.

Pregunta 5.- ¿Cuál es su apreciación de la atención al cliente de la empresa TOTALHOME?

Tabla 16-3: Apreciación sobre la atención que ofrece TOTALHOME.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	86	40%
MUY BUENA	91	42%
BUENA	38	18%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

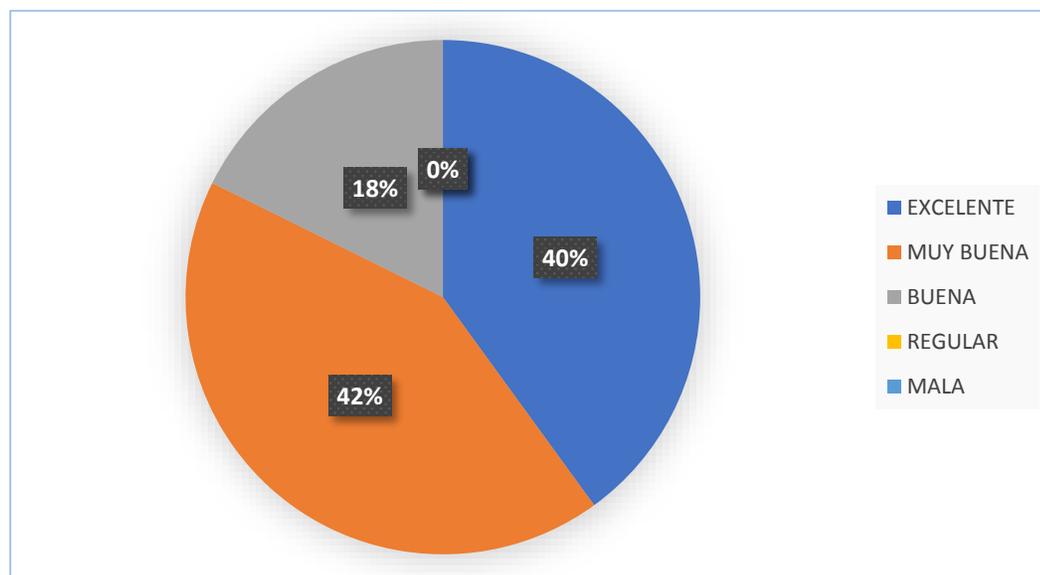


Gráfico 16-3. Apreciación sobre la atención que ofrece TOTALHOME.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

Análisis e interpretación

Según la encuesta realizada el 42% de los clientes encuestados menciona que la atención al cliente es muy buena, el 40% indica que es excelente, mientras que el 18% considera que es buena, en base al resultado obtenido se puede evidenciar que los clientes se sienten satisfechos con la atención que reciben del personal de la empresa.

Pregunta 6.- ¿Al momento de adquirir un producto que es lo que más le llama la atención?

Tabla 17-3: Atributos para elegir un producto.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
CALIDAD	93	43%
PRECIO	27	13%
DISEÑO	63	29%
VARIEDAD	32	15%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

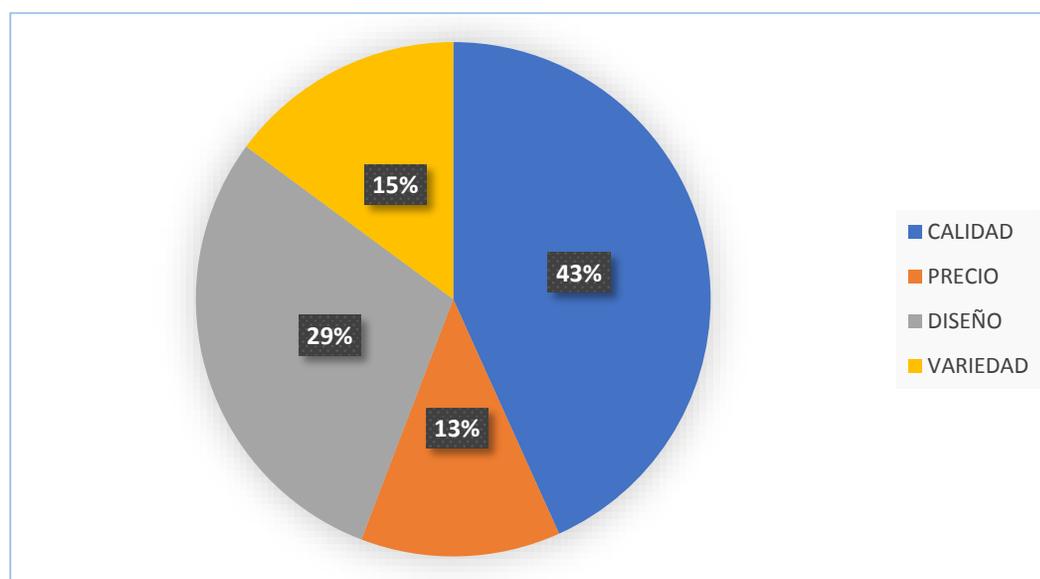


Gráfico 17-3. Atributos para elegir un producto.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e Interpretación

De los clientes encuestados el 43% afirma que la calidad del producto es el atributo que más les llama la atención, el 29% manifiesta que el diseño, el 15% asegura que la variedad y el 13% dice el precio. En base al resultado obtenido se evidencia que para los lo más importante es la calidad, el diseño y la variedad independientemente de precio que tenga fijado un determinado producto.

Pregunta 7.- ¿Los productos que ofrece TOTALHOME superan sus necesidades y expectativas?

Tabla 18-3: Satisfacción de necesidades.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SÍ	179	83%
NO	36	17%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

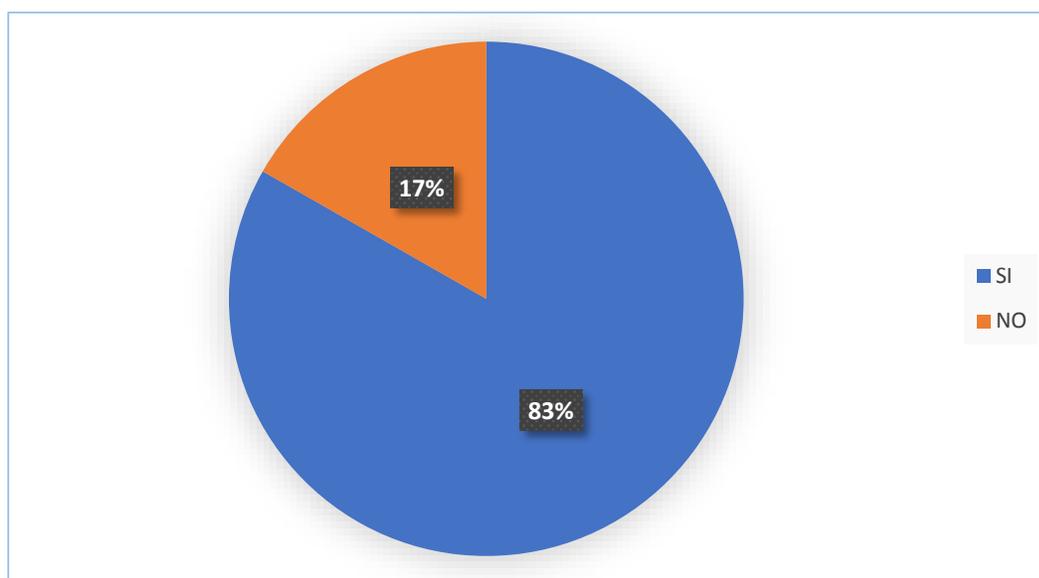


Gráfico 18-3. Satisfacción de necesidades.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 83% de los empleados consideran que los productos que se ofrecen en los diferentes almacenes de la empresa TOTALHOME si superan sus necesidades y expectativas, mientras que el 17% afirma que no es así. Considerando los resultados se evidencia gran parte de los productos que comercializa la empresa están pensadas en los requerimientos de los clientes.

Pregunta 8.- ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ofrece TOTALHOME?

Tabla 19-3: Apreciación de la calidad de los productos.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
EXCELENTE	83	39%
MUY BUENO	83	39%
BUENO	49	22%
REGULAR	0	0%
MALA	0	0%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

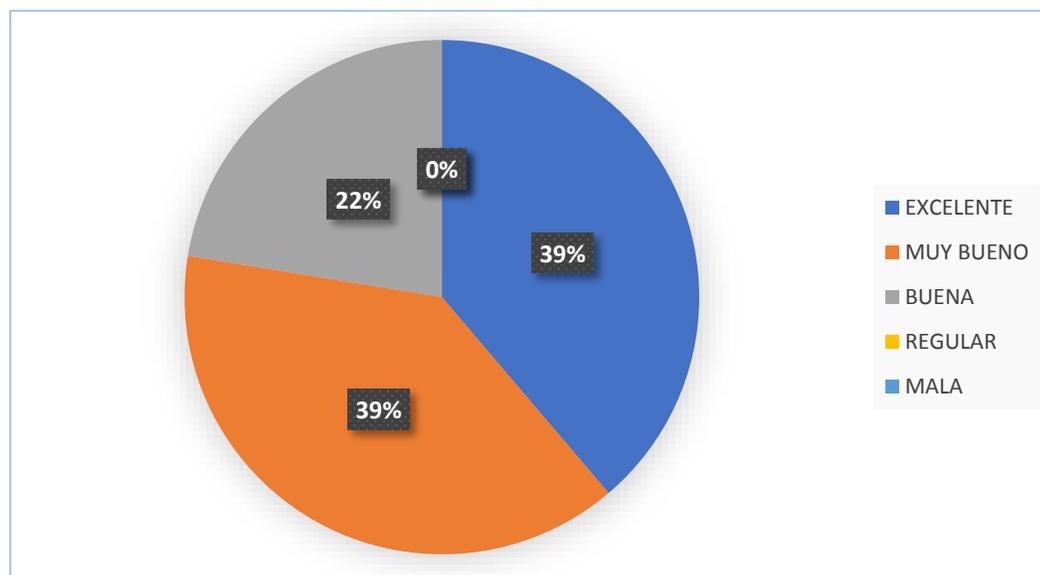


Gráfico 19-3. Apreciación de la calidad de los productos.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

Análisis e interpretación

Según los resultados el 39% de los clientes encuestados consideran que los productos son excelentes, el mismo 39% mencionan que son muy buenos y el 22% afirman que son bueno.

Esta aceptación considerable en la calidad de los productos se debe a que la empresa comercializa productos de marcas reconocidas en nuestro medio lo cual garantiza calidad y durabilidad en cada uno de los productos.

Pregunta 9.- ¿Por qué prefiere a TOTALHOME en lugar de la competencia?

Tabla 20-3: Atributos que diferencia a TOTALHOME de la competencia.

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
CALIDAD	97	45%
PRECIO	35	16%
DESCUENTOS	22	10%
VARIEDAD	61	28%
TOTAL	215	100%

Fuente: (Investigación de campo)

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

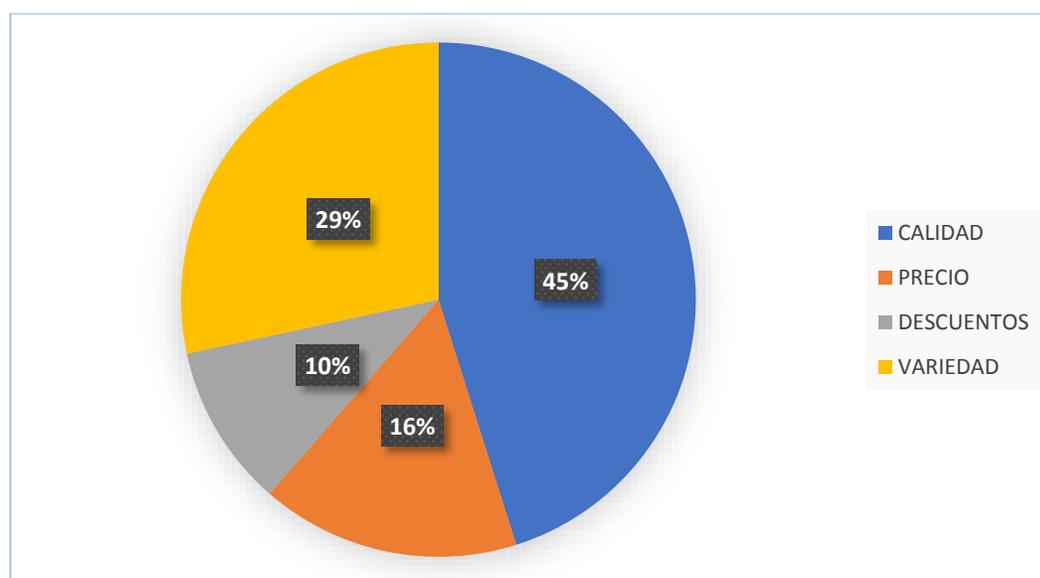


Gráfico 20-3. Atributos que diferencia a TOTALHOME de la competencia.

Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

Análisis e interpretación

El 45% de los clientes encuestados dicen preferir los productos de TOTALHOME por la calidad, el 29% por la variedad, el 16% por el precio y el 10% por los descuentos. En base a los resultados obtenidos se puede afirmar que los clientes deciden comprar en los diferentes almacenes de la empresa TOTALHOME sobre todo por la calidad y variedad de los productos, ya que a decir de los clientes estos son los atributos más importantes al momento de adquirir un bien.

3.2 Discusión de resultados

Finalizada la investigación de campo en la matriz de la empresa TOTALHOME utilizando los métodos y técnicas descritas se obtuvo como resultado lo siguiente: de la entrevista realizada al gerente se resume que la entidad es una empresa familiar que tiene muchos sueños los cuales pretenden cristalizarlos, para ello constantemente están innovando, ofreciendo cada vez mayor variedad de productos y capacitando constantemente a sus empleados para mejorar en los aspectos empresariales que se puedan especialmente enfocados en la atención al cliente, considera además que la gestión por procesos permitirá incrementar la eficiencia y productividad de sus colaboradores.

De la encuesta realizada al personal se obtuvo como resultado que la administración actual no cuenta con un sistema de procesos definido y tampoco dispone de un manual de procesos que indique el procedimiento que deberá seguir cada empleado en su respectivo puesto de trabajo, en base a lo descrito se ratifica la importancia contar con un manual de procesos que permita estandarizar las actividades cotidianas a fin de utilizar eficientemente los recursos de la empresa.

De la encuesta aplicada a los clientes se resuelve que las instalaciones con las que cuenta la empresa son de su total agrado por su amplio espacio y por la gran variedad de productos que pueden encontrar aquí; en lo que se refiere a la atención al cliente se considera que es muy buena dado que cada cliente es atendido de forma amable e inmediata por algún trabajador que se encuentre en las instalaciones, hay que considerar que existe un factor determinante para que los clientes elijan comprar en esta entidad, ello es la calidad de los artículos y el precio asequible de cada uno de estos.

3.3 Propuesta

3.3.1 Título

DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TOTALHOME.

El “DISEÑO DEL SISTEMA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA TOTALHOME”, es producto del interés de los socios y de la actual administración, en cabeza del Ingeniero Luis Armando León León Director Ejecutivo de TOTALHOME; quien espera que con el diseño del sistema de procesos se puede dar inicio al proceso de franquiciar la marca, para lo cual será de suma importancia identificar, definir y estandarizar los procesos con los cuales se ha venido trabajando en los últimos 15 años.

3.3.2 Contenido de la propuesta

3.3.2.1 Datos generales de la empresa

Tabla 21-3: Datos generales de TOTALHOME

Nombre comercial:	TOTALHOME
Actividad económica:	Compra-venta de electrodomésticos, tecnología, mueblería, juguetería y motos.
Dirección:	Provincia: Chimborazo Cantón: Riobamba Parroquia: Lizarzaburu Calles: Carabobo 14-20 y Barón de Carondelet
Teléfono:	(2) – 3946342
Conformación jurídica:	TOTALHOME es una empresa obligada a llevar contabilidad.

Fuente: Empresa TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

3.3.2.2 *Reseña histórica de la empresa*

TOTALHOME es una empresa Riobambeña que inicia sus actividades el 20 de septiembre de 2004, se dedica a la comercialización de una gran gama de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos, se caracteriza por dar facilidades de crédito y excelente servicio a sus clientes.

La empresa da sus primeros pasos en el año 2004 con la apertura de un primer almacén denominado DISTRIBUIDORA JOHANNITA, un año más tarde sus propietarios abren las puertas de un nuevo almacén con el nombre de ELECTROMUNDO, en el año 2009 se inaugura un tercer almacén con el nombre de Mueble store y en el año 2011 se apertura un patio de motos con el nombre de TOTALMOTORS y es en este mismo año que sus propietarios deciden fusionar esta cadena de negocios y se adopta el nombre de TOTALHOME con el eslogan “cumple tus sueños”.

En la actualidad la empresa cuenta con tres almacenes y un patio de motos, en cada uno de ellos se comercializa y se pueden encontrar disponibles todas las líneas de productos que se ofertan para los hogares y para las empresas de la zona centro de país; hoy en día la empresa sigue creciendo e incursionando en nuevos negocios, como lo es en el mercado de bienes raíces y el proceso de creación de una franquicia para su posterior comercialización.

3.3.2.3 *Logotipo de la empresa*



3.3.2.4 *Direccionamiento Estratégico Empresarial*

Misión

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

Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional, satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país con la variedad de nuestros productos y servicios de calidad, ofertando nuestra nueva línea que es la compra-venta de inmuebles.

Valores

- **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.

3.3.2.5 Organigrama estructural

Teniendo en cuenta que el organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización y que refleja en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.

El organigrama de TOTALHOME consta de los siguientes niveles organizacionales:

Nivel Directivo

- Junta general de accionistas.

Nivel Ejecutivo

- Gerente general.
- Investigación y desarrollo.

Nivel operativo

- Departamento administrativo.
- Departamento financiero.
- Departamento crédito y cobranzas.
- Departamento sistema.
- Departamento de comercialización.
- Departamento de administración del talento humano.
- Departamento comercial.

Nivel de apoyo o staff

- Asesoría legal.

- Asesoría contable.
- Asesoría en sistemas.

Organigrama estructural de TOTALHOME

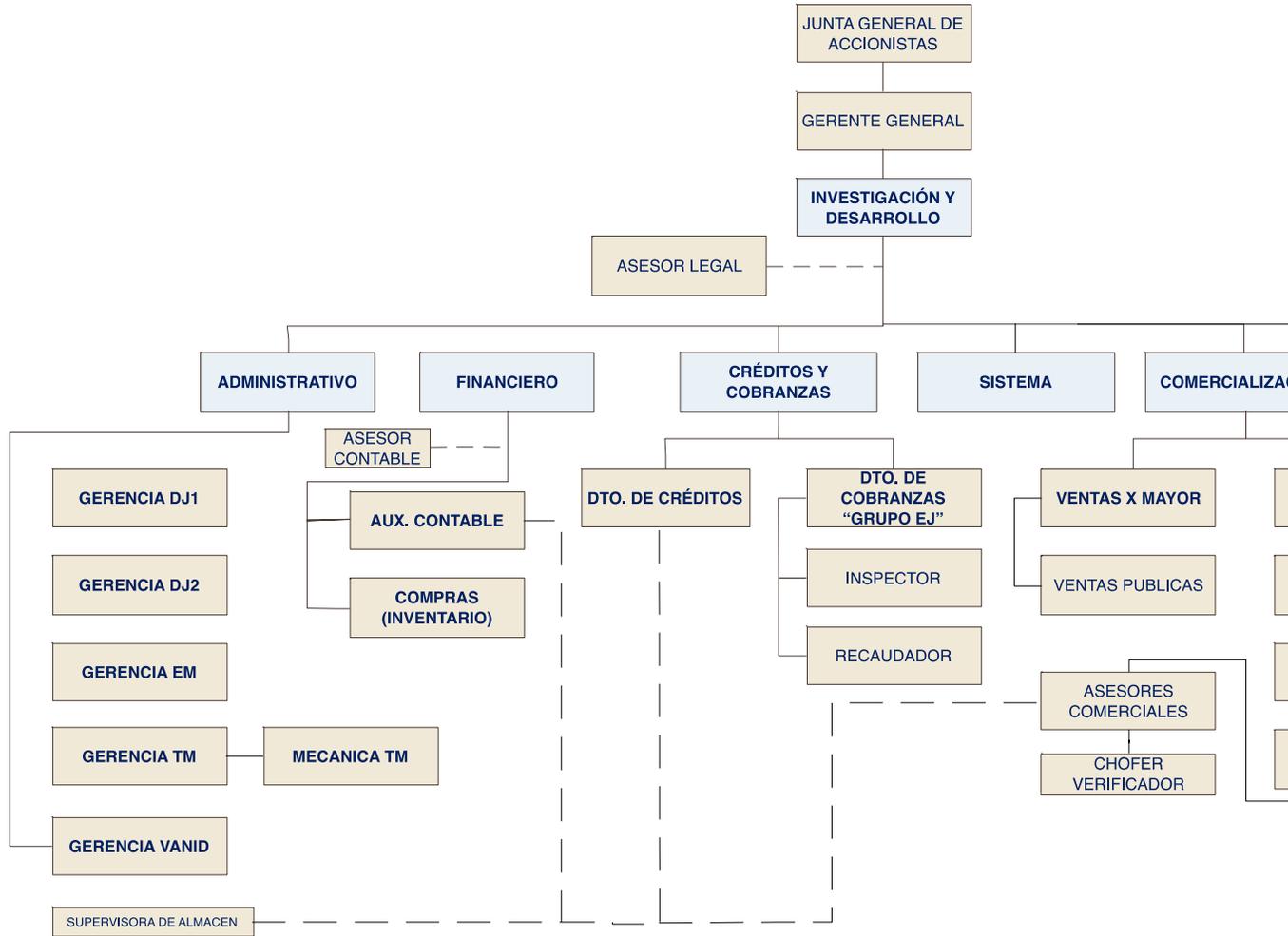


Figura 1-3. Organigrama estructural Almacenes empresa TOTALHOME
Fuente: (Almacenes TotalHome)

El organigrama proporcionado por la empresa TOTALHOME que se muestra con anterioridad permite apreciar cómo está estructurada la organización y la forma con la cual se realiza la gestión en la actualidad, es evidente que en la empresa se trabaja por funciones y no por procesos esto implica que la gestión sea poco eficiente y eficaz, para mejorar la situación es conveniente direccionar a la presa para que se gestione y se trabaje por procesos.

Organigrama de la matriz de empresa TOTALHOME

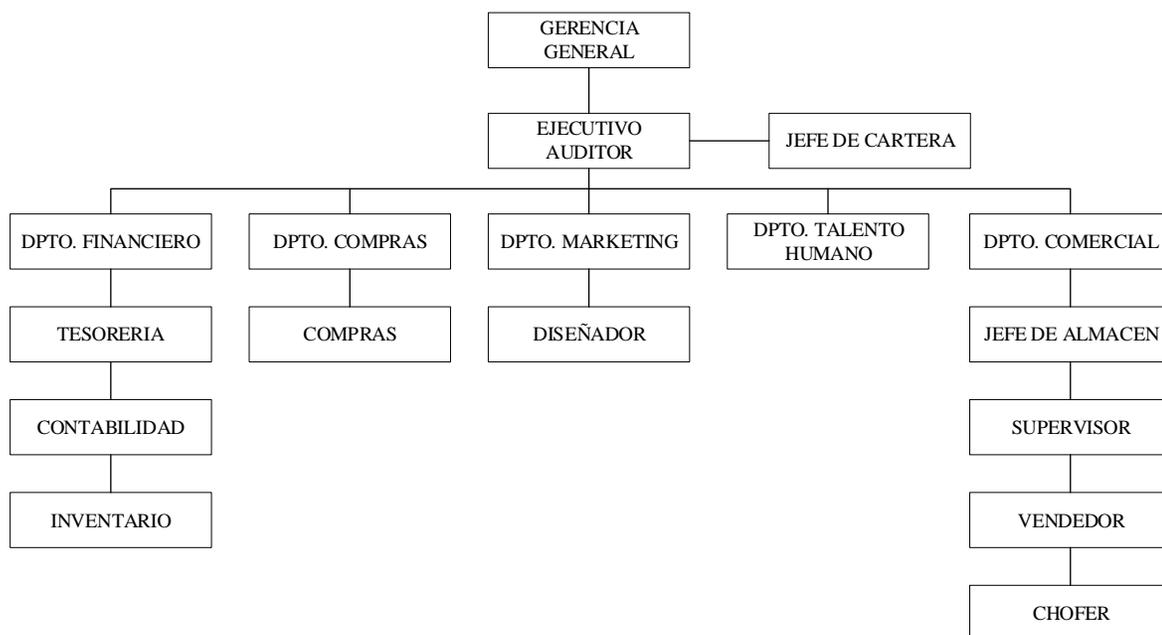


Figura 2-3. Organigrama de la matriz empresa TOTALHOME

Fuente: (Almacenes TotalHome)

El organigrama que se muestra corresponde a la matriz de la empresa TOTALHOME, puesto que desde ahí se realiza la gestión de los diferentes almacenes y otros negocios con los que cuenta; los diferentes locales comerciales cuentan solo con el departamento comercial desde donde se genera información y reportes de las actividades diarias para los diferentes departamentos cuando estos así lo requieran.

El organigrama de la matriz servirá de base para la elaboración del mapa de procesos, para posteriormente proceder el levantamiento de información en cada uno de los departamentos y puestos de trabajo.

3.3.3 Análisis del entorno

El siguiente análisis FODA se puede determinar a partir de un taller realizado con todos los trabajadores una entrevista con el Gerente TOTALHOME.

Tabla 22-3: Matriz FODA de TOTALHOME

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Instalaciones propias.	1	Falta de manual de procesos y funciones.
2	Locales amplios y en zonas comerciales.	2	Personal con malos hábitos.
3	Personal capacitado.	3	Personal que no llega a trabajar.
4	Excelente clima laboral.	4	Falta de compromiso del personal.
5	Amplia gama de productos.	5	Inexistencia de indicadores de gestión.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Crecimiento del mercado	1	Inestabilidad macroeconómica.
2	Alianzas entre el sector público y privado.	2	Ingreso de mercadería sin pago arancelario (contrabando).
3	Existencia de nuevos proveedores	3	Incertidumbre en cuanto a las nuevas medidas comerciales.
4	Nuevos canales de comercialización.	4	Cambiantes medidas arancelarias.
5	Mayor facilidad para el acceso a líneas de crédito por parte de la banca pública.		

Fuente: Empresa TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

3.3.4 Pasos para la documentación del sistema de procesos para TOTALHOME

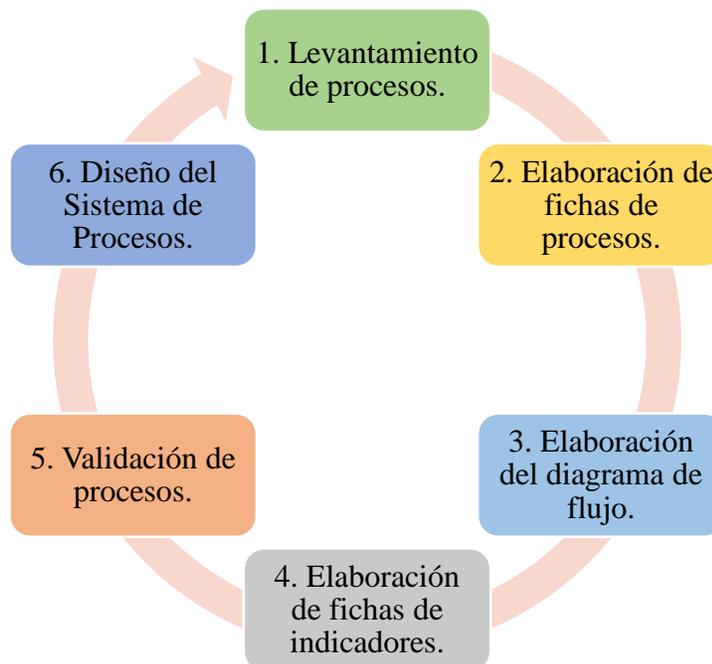


Figura 3-3. Investigación de campo
Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

3.3.4.1 Levantamiento de Información de los Procesos

El levantamiento de procesos se realizó con la autorización del Gerente, previo presentar la respectiva planificación de actividades a realizar en cada una de los departamentos y puestos de trabajo (**Anexo 4**), se realizó entrevistas al personal administrativo y empleados para tomar nota en las fichas (**Anexo 5 y 6**) del desarrollo de los procesos actuales que se realizan en la empresa, para posteriormente proceder a sintetizarlos y mejorarlos para su respectiva documentación y estandarización.

Se evidencia que en la empresa TOTALHOME existen varias actividades repetitivas que también los realizan en otros departamentos y puestos de trabajo, es por ellos que la identificación clara y precisa de los procesos es fundamental para en el Diseño del Sistema de Procesos.

Los principales procesos que se identificaron en la empresa se pueden apreciar en el siguiente portafolio de procesos.

3.3.4.2 Portafolio de procesos

Tabla 23-3: Procesos de la empresa TOTALHOME

DEPARTAMENTO/ ÁREA	PROCESO	OBJETIVO	RESPONSABLE
Administrativo	<i>Gestionar actividades de planificación.</i>	Controlar los recursos, humanos, materiales y financieros para cumplir con los objetivos fijados.	Sr. Pedro Caranqui.
Cobranzas	<i>Crédito.</i>	Conceder créditos con las garantías necesarias con la finalidad de tener un índice de morosidad en un rango moderado.	Ing. Verónica Duchi.
	<i>Cobranzas.</i>	Recuperar la mayor cantidad de dinero de cartera vencida aplicando métodos y estrategias de cobranza.	
Tesorería	<i>Gestión de movimientos bancarios.</i>	Controlar los movimientos diarios de los bancos, verificar y validar notificándoles el valor a cartera y la fecha de realización del pago.	Ing. Cristina Caranqui.
	<i>Realizar pagos.</i>	Realizar los pagos correspondientes, a proveedores, sueldos y créditos bancarios.	
Compras e inventario	<i>Aprovisionamiento.</i>	Realizar compras en base al análisis de precio, calidad y plazo.	Abg. Lenin Caranqui.
	<i>Controlar el stock de mercadería.</i>	Verificar la existencia de mercadería en bodega.	

Marketing	<i>Crear contenido digital.</i>	Publicar ofertas y promociones que ofrece la empresa a través de redes sociales.	Priscila Caranqui.
	<i>Gestión de imagen corporativa.</i>	Dar a conocer la actividad económica de la empresa en ferias y eventos especiales.	
Talento humano	<i>Seleccionar y reclutar.</i>	Elegir al candidato más idóneo en base a sus aptitudes y actitudes para ocupar un puesto de trabajo.	Ing. Luis León.
	<i>Capacitación del personal.</i>	Fortalecer los conocimientos y habilidades del personal con el fin de mejorar su desempeño laboral.	
Comercial	<i>Ventas y facturación.</i>	Vender los productos cumpliendo con la política de asesoramiento y atención al cliente.	Ing. Luis León.

Fuente: Empresa TOTALHOME
Elaborado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

3.3.4.3 Ficha de procesos

Para elaborar la ficha de procesos es importante recordar que todo proceso tiene un nombre, objetivo, responsable, lugar de ejecución y que la ejecución de ellos consume recursos e insumos para generar valor añadido a una salida y/o producto.

Para el levantamiento de información de los procesos se utilizarán dos fichas, la ficha de proceso (**Anexo 5**) en el cual se especificará la dependencia, denominación del puesto, responsable, objetivo del puesto y la fecha, la utilización de este afiche permitirá registrar los procesos que se realizan en un determinado departamento o puesto de trabajo; y la ficha de procedimiento (**Anexo 6**) el cual permitirá identificar las entradas, recursos, actividades y la salida y/o producto del proceso.

Tabla 24-3: Ficha de Procesos

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Identificación clara del proceso (Nombre).
OBJETIVO	Propósito del proceso y que se intenta alcanzar con él.
RESPONSABLE	Área o departamento a cargo del proceso y que a la vez asigna los recursos necesarios para lograr el objetivo.
ENTRADA	Razón por la que se inicia el proceso.
SALIDA	Resultado del proceso. (Producto, servicio, documentación)
RECURSOS	Aquellos que sirve para la ejecución del proceso.
INSUMOS	Aquellos que no sufren transformación.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

3.3.4.4 Diagramas de Flujo

Los procesos que se desarrollan en TOTALHOME se representarán gráficamente, considerando que la empresa cuenta con altos niveles de capacitación, por cuanto los empleados comprenden e interpretan adecuadamente la simbología que se utilizará en los diagramas de flujo.

Los diagramas de flujo representarán gráficamente y de forma secuencial las actividades que se realizan de inicio a fin en un determinado proceso. a continuación, se presenta la simbología que será utilizada en la realización de flujogramas.

Tabla 25-3: Simbología para la elaboración de diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio, fin.	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Operación, actividad.	Describir de forma clara y concisa la acción o actividad.
	Decisión.	Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa.
	Documento.	Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Conector.	Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	Almacenamiento interno.	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Subproceso o actividad conjunta.	Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	Flecha de conexión.	Proporciona información sobre el sentido del proceso.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019.

3.3.4.5 Ficha de Indicador

Con la ficha de indicador se pretende evaluar el comportamiento de los procesos, en vista de que cada proceso contara con su respectivo indicador lo cual permitirá corregir las variaciones considerables sobre las cuales se deberán tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso. Para la definición de los indicadores fue necesario observar los siguientes factores:

Tabla 26-3: Ficha de indicador

FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE	Identificación clara del indicador.
OBJETIVO	Fin que se busca al aplicar el indicador.
PROCESO AL QUE MIDE	Nombre del proceso al cual se le va a realizar el cálculo (evaluación).
TIPO DE INDICADOR	Cualitativo o cuantitativo.
FORMULA	Algo ritmo para el cálculo del indicador.
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Número de veces que se evaluara en el período.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Tiempo periódico en el que se realiza el cálculo del indicador.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

3.3.4.6 Validación de Procesos

Para la validación de los procesos de TOTALHOME, se dio a conocer al Sr. Gerente y al personal que labora la información de cada uno de los procesos identificados, con el objetivo de revisar, comprobar, verificar y validar la información de los procesos levantados, lo cual permitió la validación del sistema de gestión por procesos.

3.3.5 Diseño del Sistema de Procesos para TOTALHOME

El sistema de gestión por procesos está conformado por la siguiente estructura:

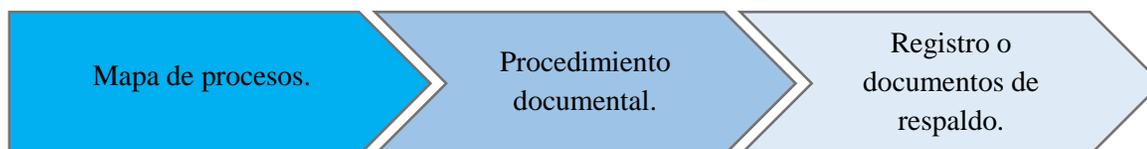


Figura 4-3. Estructura del sistema de gestión por procesos para TOTALHOME

Realizado por: Geminton, Amaguaya, 2019

3.3.5.1 Mapa de Procesos

El mapa de procesos permitirá a todo el personal de TOTALHOME, visualizar el trabajo de una forma clara y entendible, considerando que es aquí donde se da a conocer los procesos que se llevan a cabo y las relaciones entre áreas de trabajo, la gráfica muestra los procesos en una perspectiva global y local.; para la elaboración del mapa de procesos fue necesario establecer lo siguiente:

Identificación de procesos:

- a) **Procesos Estratégicos:** son aquellos procesos que están siendo ejecutados por la alta dirección de la empresa y están relacionados con la gestión de la organización. En TOTALHOME se identificó como proceso estratégico el siguiente:
 - Gestionar actividades de planificación.
- b) **Procesos Claves u Operativos:** son aquellos que están relacionados directamente con la salida o producto y tiene un impacto alto sobre la satisfacción del cliente. TOTALHOME tiene como procesos claves los siguientes:
 - Aprovisionamiento.
 - Ventas y facturación.
 - Crédito y cobranzas.
- c) **Procesos de apoyo o soporte:** son los procesos que dan soporte o apoyo a los procesos internos es decir a los procesos claves o estratégicos. Los procesos de apoyo identificados en TOTALHOME son los siguientes:
 - Gestión contable y financiera.
 - Recursos humanos.
 - Gestión de imagen corporativa.

3.3.5.2 Mapa de macroprocesos

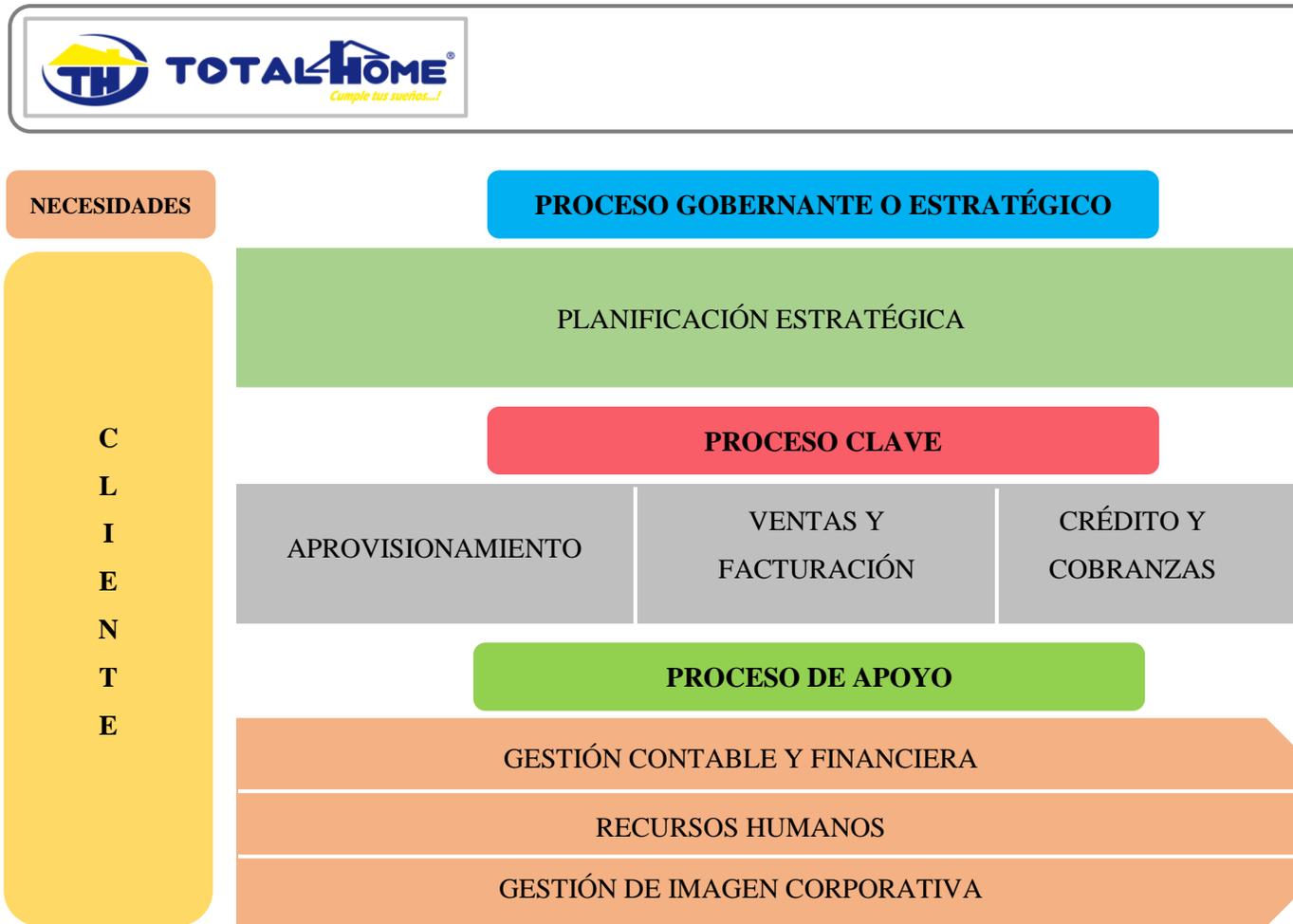


Figura 5-3. Mapa de macroprocesos de TOTALHOME
 Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

3.3.5.3 Mapa de procesos

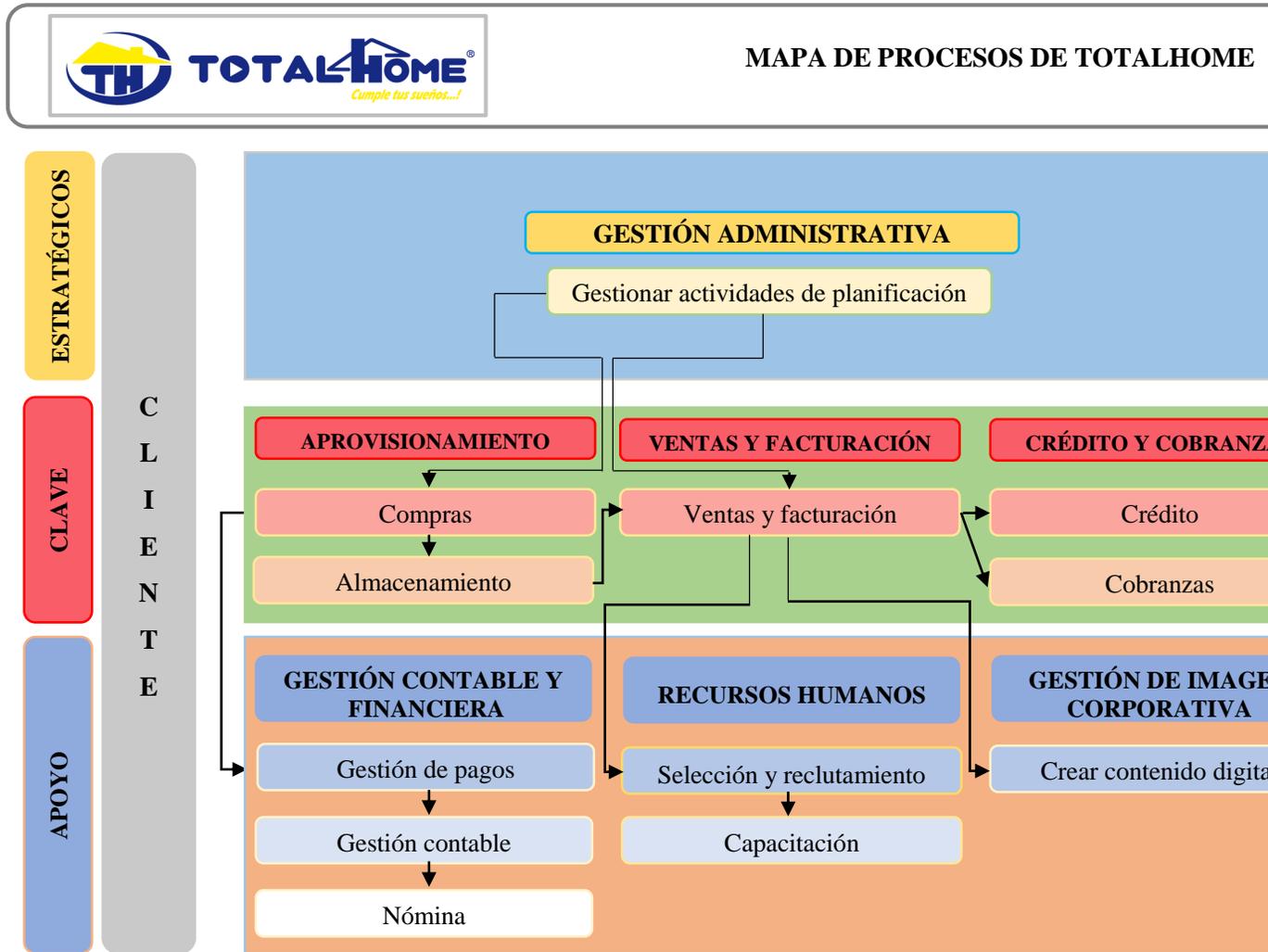


Figura 6-3. Mapa de procesos de la empresa TOTALHOME
Realizado por: Geminton, Amaguaya. 2019

3.3.5.4 Procedimiento Documental

El procedimiento documental implica la conformación de todos los documentos de cada proceso identificado, con la finalidad de estandarizar una metodología de documentación para la implementación del diseño de un sistema de gestión por procesos para TOTALHOME.

3.3.5.5 Registro o Documentos de Respaldo

Incluye todos los documentos que serán elaborados para el levantamiento de la información como una evidencia y soporte de las actividades internas de TOTALHOME.

3.3.6 Manual de procesos

El manual de procesos incluye todos los pasos de documentación del sistema de gestión por procesos de TOTALHOME como: las fichas de proceso, los diagramas de flujo y las fichas de indicadores.

CONCLUSIONES

- La gestión por procesos permite ser más eficiente y eficaz a la empresa considerando que se eliminan procesos innecesarios, se reducen costos y los ciclos de prestación de servicios.
- La gestión por procesos es un campo de amplia aplicación ya que tiene un mayor enfoque a la satisfacción del cliente tanto interno como externo y fomenta el desarrollo y la autodisciplina en la organización.
- La falta de definición e identificación de los procesos internos hace que los empleados no sepan cuando, como, y en qué momento deben intervenir en un determinado proceso, así como tampoco saben quién será el responsable del resultado del mismo.
- El manual de procesos permitirá estandarizar los procesos internos de la organización para optimizar tiempos y recursos e incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de cada empleado.
- El levantamiento de información fue realizado exitosamente puesto que cada empleado dio la apertura necesaria para obtener la información de cada departamento y puesto de trabajo, los afiches utilizados contaron con los parámetros suficientes y necesarios para establecer e identificar los procesos que se desarrollan en la empresa lo cual fue fundamental para proceder a su respectiva documentación.
- La falta de una manual de procesos hace que los trabajadores tengan que establecer sus propios procedimientos de acuerdo a lo que consideren más conveniente en la realización de sus actividades, ello conlleva a una baja calidad de en la atención al cliente.
- El manual de procesos ayudará a mejorar la gestión de la organización, considerando que el documento consta con una ficha de procesos, flujograma y su respectiva ficha de indicadores para cada proceso, con lo cual se pretende mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos identificados para incrementar la productividad de los empleados.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de TOTALHOME la aplicación de las acciones de mejora propuestas en el presente trabajo, con el propósito de lograr que los objetivos se cumplan eficientemente a lo planificado por la empresa (crear una franquicia), de tal forma que se contribuya a mejorar la gestión de la empresa apuntando al crecimiento constante y sobre todo a la satisfacción del cliente.
- Para futuras investigaciones se recomienda dotar a la biblioteca de la Facultad de Administración de Empresas material bibliográfico nuevo y actualizado sobre gestión por procesos, de tal forma que se puedan sustentar sin ningún inconveniente aquellos nuevos trabajos de investigación con información relevante al tema y particularmente actualizada.
- Formalizar y difundir la misión y visión de la empresa hacia todo el personal, permitiéndoles conocer el direccionamiento estratégico, para de esta forma tener mayor compromiso hacia el logro de metas y los objetivos empresariales.
- Documentar aquellos nuevos procesos o actividades que se generen y aparezcan en la organización a fin de tener en todo momento un documento que nos permita estandarizar los procesos internos de la empresa.
- Para implementar este modelo de gestión por procesos correctamente no se debe imponer más bien debe haber la predisposición de participar en este cambio organizacional por parte de todo el personal y de descubrir esta nueva forma de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Aldana de Vega, L. A., Álvarez Builes, M. P., Bernal Torres, C. A., Díaz Becerra, M. I., Galindo Uribe, Ó. D., Gonzáles Soler, C. E., & Villegas Cortés, A. (2011). *Administración por calidad*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3199403&ppg=4>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6a. ed.). Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2006). *Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad* (2a. ed.). Bogotá: 3R Editores.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3a. ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Calso Morales, N., & Pardo Álvarez, J. M. (2018). *Guía práctica para la integración de sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5634421&ppg=7>
- Fernández Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* (2a. ed.). Madrid: ESIC.
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3a. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gallego Navarro, T. (2013). *Gestión integral*. España. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4499386&ppg=3>
- Gatell Sánchez, C., & Pardo Álvarez, J. M. (2014). *Éxito de un sistema integrado*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3219702&ppg=1>
- González Ortiz, Ó. C., & Arciniegas Ortiz, J. A. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: teoría práctica bajo la norma ISO*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870575&ppg=6>
- González, G. C. (1998). *ISO 9000, QS 9000, ISO 14000: Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3196073&ppg=6>
- Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2015). *Gestión organizacional*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3429302&ppg=1>

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a. ed.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4721683&ppg=153>
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3175208&ppg=6>
- López Moreno, W. (2014). *Estadística práctica: aplicación y análisis para la toma de decisiones en las empresas*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3224747&ppg=1>
- Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3201706&ppg=1>
- Marcelino, M., & Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad; nuevas perspectivas*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227569&ppg=4>
- Mariño Navarrete, H. (2001). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Martínez Martínez, A., & Cegarra Navarro, J. G. (2014). *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870506&ppg=7>
- Martínez Villa, A., García González, J. L., Rodríguez García, R., Granado Fueyo, G., Cabal Díaz Victor, & Zarauza Fernández, A. (2012). *Manual de calidad para hoteles*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3204509&ppg=2>
- Montes Uribe, Y. R. (2013). *Elaboración del manual de procesos y procedimientos del canal de televisión producciones TV 5*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD). Obtenido de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/1244/1/6805703.pdf>
- Mora García, L. (2008). *Indicadores de la gestión logística* (2a. ed.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3203137&ppg=6>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2015). *Métodos y técnicas de investigación* (5a. ed.). México D.F.: Editorial Trillas.
- Navarro Chávez, C. L. (2014). *Epistemología y metodología*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227854&ppg=205>
- Ortiz Macías, E. A. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos aplicado a la Empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5702/1/82T00539.pdf>

- Palacios Acero, L. C. (2016). *Ingeniería de métodos: movimientos y tiempos* (2a. ed.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870547&ppg=1>
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5190227&ppg=7>
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos* (4a. ed.). Madrid: ESIC.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a. ed.). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3212925&ppg=1>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Bogotá: Panamericana.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4795302&ppg=4>
- Tolosa, L. (2016). *Técnicas de mejora continua en el transporte*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5045326&ppg=4>
- Vilema Escudero, L. K. (2016). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para Industrias Metálicas Vilema, cantón Guano, provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5700/1/82T00537.pdf>

ANEXOS

Los anexos se presentan en este orden:

- ANEXO 1: Encuesta dirigida al personal de la empresa TOTALHOME.
- ANEXO 2: Encuesta a los clientes de la empresa TOTALHOME.
- ANEXO 3: Guía de entrevista dirigida a la gerencia de la empresa TOTALHOME.
- ANEXO 4: Planificación de actividades para el levantamiento de información.
- ANEXO 5: Ficha de procesos.
- ANEXO 6: Ficha de procedimientos.
- ANEXO 7: Procesos actuales de la empresa.
- ANEXO 8: Manual de procesos propuesto.

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA TOTALHOME



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE TOTALHOME



Objetivo: Recabar información útil y necesaria que sirva de base para el Diseño del Sistema de Procesos para la empresa TOTALHOME, por lo que solicito de manera especial responder con toda la sinceridad del caso según la realidad actual de la empresa.

Instrucción: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) la opción más adecuada.

Género: Femenino: _____ Masculino: _____

Cargo: _____

1. **¿Cuenta la empresa TOTALHOME con un sistema de procesos?**
Si () No ()
2. **¿Sabe usted si la empresa dispone de un manual de procesos?**
Si () No ()
3. **¿Conoce los procesos que se desarrollan en la empresa?**
Si () No ()
4. **¿Están bien definidos los procesos con los que se trabaja en la empresa?**
Si () No ()
5. **¿Sabe si la empresa tiene procesos que se encuentre debidamente documentados?**
Si () No ()
6. **¿Existe una adecuada delimitación de funciones para cada puesto de trabajo?**
Si () No ()
7. **¿Cuándo ingreso a la empresa se le indico sus responsabilidades, actividades y su jefe inmediato?**
Si () No ()
8. **¿La empresa evalúa el desempeño de los trabajadores?**
Si () No ()
9. **¿Usted conoce las metas que tiene fijada la organización?**
Si () No ()

“Gracias por su valioso tiempo”

ANEXO B: ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA TOTALHOME



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE TOTALHOME



Objetivo: Determinar el grado de satisfacción de los clientes según los productos que ofrece la empresa TOTALHOME.

Instrucción: Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y responda marque con una (X) la opción que más crea conveniente.

Género: Femenino: _____ Masculino: _____

1. ¿Le agrada a usted las instalaciones de la empresa TOTALHOME?

Si () No ()

2. ¿Cuándo usted visita los locales de TOTALHOME es atendido de forma amable y cortés?

Si () No ()

3. ¿Es atendida de forma inmediata y oportuna por el personal de TOTALHOME?

Si () No ()

4. ¿El personal de TOTALHOME es paciente y tiene disponibilidad para explicarle cualquier duda sobre los productos que se ofrece?

Si () No ()

5. ¿Cuál es su apreciación de la atención al cliente de la empresa TOTALHOME?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

6. ¿Al momento de adquirir un producto que ofrece TOTALHOME que es lo que más le llama la atención?

Calidad () Precio () Diseño () Variedad ()

7. ¿Los productos que ofrece TOTALHOME superan sus necesidades y expectativas?

Si () No ()

8. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos que ofrece TOTALHOME?

Excelente () Muy Buena () Buena () Regular () Mala ()

9. ¿Por qué prefiere a TOTALHOME en lugar de la competencia?

Calidad () Precio () Descuento () Variedad ()

“Muchas gracias por su atención”

**ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE LA EMPRESA
TOTALHOME**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE TOTALHOME

Objetivo: Establecer la situación actual de los requerimientos para establecer un sistema de procesos.

PREGUNTAS ABIERTAS

1. ¿Cómo definiría a su empresa?

.....

2. ¿Cómo su empresa se distingue de sus competidores?

.....

3. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

.....

4. ¿Cuáles considera que son las debilidades de la empresa?

.....

5. ¿Cuáles considera que son las amenazas de la empresa?

.....

6. ¿Cuáles considera que son las oportunidades de la empresa?

.....

7. ¿La empresa tiene bien definidos los procesos con lo que trabaja?

.....

8. ¿En la actualidad como viene trabajando la empresa, por procesos o por funciones?

.....

9. ¿Cree usted que la gestión por procesos permitirá incrementar la eficacia en cada una de las actividades que realiza la empresa?

.....

10. ¿Cree usted que una gestión por procesos permitiría contar con información confiable para la toma de decisiones?

.....

ANEXO D: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

ACTIVIDADES/ TIEMPO	JULIO 2019																
	1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12	13	15	16	17		
Levantamiento de información de la Gerencia.																	
Levantamiento de información del Ejecutivo Auditor.																	
Levantamiento de información del Jefe De Cartera.																	
Levantamiento de información del personal de cobranzas.																	
Levantamiento de información del Dpto. Financiero.																	
Levantamiento de información del Dpto. de Compras.																	
Levantamiento de información del Dpto. de Marketing.																	
Levantamiento de información del Dpto. RR.HH.																	
Levantamiento de información Dpto. Comercial.																	
Levantamiento de información al Jefe de Almacén.																	
Levantamiento de información al Supervisor de Almacén.																	
Levantamiento de información del personal de Ventas del Almacén.																	
Levantamiento de información del personal de Ventas Fuera del Almacén																	

Levantamiento de información de los conductores.																		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO E: FICHA DE PROCESO

		NRO. DE HOJA
DEPENDENCIA: DENOMINACIÓN DEL PUESTO: RESPONSABLE: OBJETIVO DEL PUESTO: FECHA:		
NRO.	PROCESOS	
1		
_____ Firma colaborador		_____ Firma Auditor

ANEXO F: FICHA DE PROCEDIMIENTOS

		NRO. DE HOJA	
NOMBRE DEL PROCESO: OBJETIVO DEL PROCESO: RESPONSABLE: LUGAR DE EJECUCIÓN: FECHA:			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO

ANEXO G: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

		NRO. DE HOJA 1 de 1
<p> DEPENDENCIA: Junta General de Accionistas. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente General. RESPONSABLE: Pedro Caranqui. OBJETIVO DEL PUESTO: Velar que se cumpla con la misión y visión de la empresa. FECHA: 01 julio 2019. </p>		
NRO.	PROCESOS	
1	Gestionar actividades de planificación.	

		NRO. DE HOJA 1 de 1	
<p> NOMBRE DEL PROCESO: Gestionar actividades de planificación. OBJETIVO DEL PROCESO: Tomar decisiones en base a los reportes generados en cada uno de los almacenes. RESPONSABLE: Pedro Caranqui. LUGAR DE EJECUCION: Matriz TOTALHOME. FECHA: 01 julio 2019. </p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de controlar las operaciones diarias.	Reportes diarios (informes de los almacenes).	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los reportes diarios y tomar decisiones de acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> No tener exceso de cartera vencida y mayor liquidez.

		<p>a los resultados obtenidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar actividades dirigidas a capacitar y motivar al personal. • Realizar reuniones con los jefes de almacén. • Realizar reuniones con los jefes departamentales. • Realizar reuniones con el personal administrativo y empleados. <p>Revisar las cuentas a pagar (proveedores, sueldos, créditos bancarios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con eficacia. • Informe de cómo marchan las cosas en el almacén (aspectos positivos y negativos). • Analizar la información que proporcionan los jefes de almacén para tomar acciones correctivas. • Conocimiento de la situación y cumplimiento de los objetivos. <p>Distribuir lo recaudado de acuerdo a las obligaciones con terceros y pago de sueldos.</p>
--	--	--	---



**NRO. DE
HOJA**
1 de 1

DEPENDENCIA: Gerente General.
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auditor Interno.
RESPONSABLE: Verónica Duchi.
OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar el funcionamiento de cada uno de los almacenes mediante el monitoreo de colocación de créditos y recuperación de cartera.
FECHA: 02 julio 2019.

NRO.	PROCESOS
1	Controlar a los supervisores de almacén.
2	Monitoreo semanal de los contratos.
3	Comprobar la información del contrato en el sistema (Microplus SQL).
4	Aprobar créditos.

NOMBRE DEL PROCESO: Controlar a los supervisores de almacén.
OBJETIVO DEL PROCESO: Lograr que cada uno de los locales tengan buena imagen, correcta exhibición de los productos y excelente atención al cliente optimizando tiempos.
RESPONSABLE: Verónica Duchi.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz TOTALHOME.
FECHA: 02 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<p>Necesidad de productos con buena exhibición.</p>	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de almacén. • Supervisores de almacén. • Vendedores <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y revisar que se realice la limpieza de los almacenes al empezar la jornada laboral todos los días. • Ordenar los materiales que se usaran en la jornada de trabajo. • Verificar que cada puesto de trabajo esté ordenado y limpio y en general todo el almacén. • Verificar que se haya devuelto los materiales de limpieza al lugar donde corresponde. • Revisar que los productos no estén con polvo. • Revisar que los productos estén 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones limpias y con buena imagen. • Optimización de tiempo y recursos. • Aumento en las ventas.

		<p>correctamente exhibidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los productos estén con su respectivo precio y que estos sean legibles. 	
--	--	---	--



NRO. DE HOJA

1 de 1

NOMBRE DEL PROCESO: Monitoreo semanal de contratos.
OBJETIVO DEL PROCESO: Verificar si los contratos fueron hechos con las garantías necesarias y la venta a precio justo.
RESPONSABLE: Verónica Duchi.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz TOTALHOME.
FECHA: 02 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de verificación de la información de los contratos.	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de almacén. • Vendedores. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formato del contrato. • Contratos físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el contrato no tenga manchones, tachones o sobre puesto algún dato. • Verificar que el contrato este lleno con esfero azul. • Verificar que las firmas estén tal cual como en la cédula de ciudadanía. • Revisar que el cliente no se encuentre en la central de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera sana. • Recuperación pronta del dinero colocado. • Contratos correctamente realizados.

		<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se haya financiado correctamente. 	
--	--	---	--

			NRO. DE HOJA 1 de 1
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Comprobar la información del contrato en el sistema. OBJETIVO DEL PROCESO: Optimizar tiempo cuando el cliente este en cartera vencida e identificar con mayor facilidad la información del contrato, así como también mantener la información actualizada. RESPONSABLE: Verónica Duchi. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 02 julio 2019.</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de verificación de información.	HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de almacén. MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Contratos físicos. • Computador. • Software Microplus SQL. • Sistema EQUIFAX. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que la información del contrato este correctamente subido al sistema. • Actualizar la información en el sistema tanto de clientes nuevos como de anteriores. • Actualizar saldos de la base de datos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la información del contrato sea confiable y permita ingresar a la central de riesgos para optimizar tiempos. • Publicación en el buró de crédito de clientes al día y de vencidos.

		<ul style="list-style-type: none"> Reportar mensualmente saldos actualizados a la central de riesgos. 	
--	--	--	--

			NRO. DE HOJA 1 de 1
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Ingreso a la base de datos de los clientes a la central de riesgos. OBJETIVO DEL PROCESO: Tener la garantía necesaria que a los clientes que se concede crédito tiene calificación positiva en la central de riesgos. RESPONSABLE: Verónica Duchi. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 02 julio 2019.</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de verificación en el buró de crédito.	HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> Auditor interno. MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> Contratos físicos. Computador. Software Microplus SQL. Sistema EQUIFAX. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los saldos en la base de datos. Reporte de clientes a la central de riesgos. Ingreso de información de nuevos clientes del mes. 	Publicación en el buró de crédito de clientes al día y vencidos.

NOMBRE DEL PROCESO: Aprobación créditos.
OBJETIVO DEL PROCESO: Dar créditos con las garantías necesarias con la finalidad que la empresa tenga un índice de morosidad en un rango moderado.
RESPONSABLE: Verónica Duchi.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 02 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
El cliente solicita una compra a crédito.	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor interno. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Fotocopiadora. • Papel. • Esfero gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar en la central de riesgos que el cliente tenga un puntaje en la central de riesgos. • Verificar que el cliente sea mayor de edad. • Verificar que el cliente ofrece las garantías necesarias de acuerdo al valor del producto cotizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito aprobado o negado.



**NRO. DE
HOJA**
1 de 1

DEPENDENCIA: Auditor interno.
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Cobranzas.
RESPONSABLE: Verónica Duchi (Ejecutivo Auditor).
OBJETIVO DEL PUESTO: Recuperar la mayor cantidad de cartera vencida aplicando métodos y estrategias de cobranza.
FECHA: 02 julio 2019.

NRO.	PROCESOS
1	Definir rutas de cobros.
2	Cobranzas.

NOMBRE DEL PROCESO: Definir rutas de cobros.
OBJETIVO DEL PROCESO: Optimizar el tiempo, así como también el transporte utilizado con el fin de obtener mayores resultados y mayor cantidad de clientes visitados al día.
RESPONSABLE: Verónica Duchi.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 02 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<p>Necesidad de identificar los lugares de residencia de los clientes que adeudan a la empresa.</p>	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspector de cobranzas. • Auditor interno. • Supervisor de almacén. • Vendedor. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Impresora. • Papel. • Tarjeta de clientes que adeudan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el lugar de residencia de los deudores. • Clasificar a los clientes que se debe notificar de los que se realizará el embargo. • Establecer una lista de los clientes que adeudan de acuerdo al sector y zona en la que se encuentren. • Definir la ruta para un determinado sector o zona de acuerdo a la distancia del cliente (menor a mayor distancia). • Reporte de visitas diarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja de ruta. • Recuperación de cartera vencida. • Mantener la liquidez de la empresa.

		<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de cobros y cuadre. • Reporte de embargos realizados. 	
		NRO. DE HOJA 1 de 1	
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Cobranzas. OBJETIVO DEL PROCESO: Recuperar la mayor cantidad de dinero de cartera vencida aplicando método y estrategias de cobranza. RESPONSABLE: Verónica Duchi (Ejecutivo Auditor). LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 04 julio 2019.</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de cartera vencida. • Saldo individual de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Motocicletas. • Tarjetas de presentación. • Notificaciones normales. • Notificaciones pagables. • Notificaciones extrajudiciales. • Formato de reportes de embargo. • Formato de reportes diarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes de cartera vencida. • Planificar visitas a los clientes en mora. • Generar notificaciones preventivas. • Visitar al cliente. • Retirar el producto. • Recibir el producto retirado en el almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo de cobranza. • Notificación de retiro.



**NRO. DE
HOJA**
1 de 1

DEPENDENCIA: Gerente General.
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Compras.
RESPONSABLE: Abg. Lenin Caranqui (jefe del Dpto. de compras).
OBJETIVO DEL PUESTO: Adquisición de mercadería.
FECHA: 03 julio 2019.

NRO.	PROCESOS
1	Compras.

NOMBRE DEL PROCESO: Compras.
OBJETIVO DEL PROCESO: Adquirir mercadería analizando la calidad, costo y plazo.
RESPONSABLE: Abg. Lenin Caranqui.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 03 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de mercadería para reposición.	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de compras. • Jefe de inventario. • Jefe del Dpto. financiero. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teléfono. • Computadora. • Software 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el inventario disponible. • Verificar los productos de mayor y menor rotación. • Identificar productos faltantes y para reposición. • Contactar con proveedores para cotización. • Revisar la calidad, precio y plazo. <p>Realizar el pedido.</p>	Mercadería adquirida.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe del Dpto. de marketing. RESPONSABLE: Srta. Priscila Caranqui (jefe del Dpto. de marketing.). OBJETIVO DEL PUESTO: Adquisición de mercadería. FECHA: 03 julio 2019.	
NRO.	PROCESOS
1	Estrategias e difusión de contenido (marketing digital).
2	Manejo de la marca (branding).

NOMBRE DEL PROCESO: Estrategias de difusión de contenido digital.
OBJETIVO DEL PROCESO: Crear contenido relevante para crear tráfico físico y digital.
RESPONSABLE: Srta. Priscila Caranqui.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 03 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Lista de precios. • Stock. 	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador. • Editor de video. • Fotógrafo. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora. • Cámara. • Impresora. • Software. • Hojas. • Estabilizador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los máximos de stock. • Elaboración de promociones en base al stock excesivo. • Elaborar el diseño. • Aprobar el diseño. • Crear el post o banner (imagen). • Publicar en las redes sociales. 	<p>Publicación del post.</p>

NOMBRE DEL PROCESO: Manejo de la marca.
OBJETIVO DEL PROCESO: Posicionar la marca de la empresa en el mercado.
RESPONSABLE: Srta. Priscila Caranqui.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 03 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de dar a conocer la imagen empresarial.	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñador. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volantes. • Globos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la marca en ferias. • Repartición de volantes. • Enlistar las fechas más importantes del año. • Evaluación de mayor impacto (fechas). • organización de actividades. • Elaboración del presupuesto para cada actividad. • Aprobación del presupuesto. • Realización de la actividad. • Evaluación de la actividad. 	Activación del almacén o sucursal.

		<p>NRO. DE HOJA 1 de 1</p>
<p>DEPENDENCIA: Jefe del Dpto. de compras. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de almacén. RESPONSABLE: Srta. Lorena Usca. OBJETIVO DEL PUESTO: Supervisar el correcto funcionamiento del almacén. FECHA: 03 julio 2019.</p>		
NRO.	PROCESOS	

1	Registro de ingreso y salida de mercadería.
2	Control de cartera vencida y por vencer.

NOMBRE DEL PROCESO: Registro de ingreso y salida de mercadería.
OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir y enviar todo correctamente.
RESPONSABLE: Srta. Lorena Usca.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 03 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Factura de transferencia (compra o venta).	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chofer. • Vendedores. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factura de compras. • Factura de ventas. • Computadora. • Software. • Impresora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si la mercadería ingresa por transferencia o factura. • Verificar que la mercadería este en buenas estado. • Guía de mercadería. • Que llegue toda la mercadería que está en la factura. • Revisar que salga la mercadería comprada. Verificar que este en correcto estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un correcto control del inventario.

NOMBRE DEL PROCESO: Control de cartera vencida y por vencer.

OBJETIVO DEL PROCESO: Disminuir cartera vencida para tener mayor liquidez. RESPONSABLE: Srta. Lorena Usca. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 03 julio 2019.			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de recuperación de cartera vencida. 	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Supervisor de almacén. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Tarjetas de presentación. Notificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Llamar al cliente. Pasado los 30 días se envía al departamento de cobranzas. Se envía al personal de cobranzas a notificar. <p>Si no cancela se envía a los cobradores a realizar el embargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> disminuir cartera vencida.

	NRO. DE HOJA 1 de 1
DEPENDENCIA: Jefe de almacén. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: supervisor de almacén. RESPONSABLE: Eco. Lucila Saeteros. OBJETIVO DEL PUESTO: Cobrar y controlar cartera vencida. FECHA: 03 julio 2019.	

NRO.	PROCESOS
1	Gestión de cartera.
2	Cobranzas.

NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de cartera.
OBJETIVO DEL PROCESO: Bajar el índice de morosidad.
RESPONSABLE: Eco. Lucila Saeteros.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 03 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos. • Clientes. 	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de almacén. • Vendedores. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresora computadora. • Software. • Papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar contratos al sistema. • Realizar tarjetas de los clientes. • Se entrega la tarjeta al personal de cobranzas. • Gestión de cobranzas. • Si el cliente no cancela llamar y enviar notificaciones. • Si no cancela en los 30 días enviar al departamento de cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar el índice de morosidad.

NOMBRE DEL PROCESO: Cobranzas.
OBJETIVO DEL PROCESO: Cobrar la mayor cantidad posible para no aumentar morosidad.

RESPONSABLE: Eco. Lucila Saeteros. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 03 julio 2019.			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos. • Clientes. 	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de almacén. • Vendedores. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impresora computadora. • Software. • Papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar contratos al sistema. • Realizar tarjetas de los clientes. • Se entrega la tarjeta al personal de cobranzas. • Gestión de cobranzas. • Si el cliente no cancela llamar y enviar notificaciones. <p>Si no cancela en los 30 días enviar al departamento de cobranzas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar el índice de morosidad.

	NRO. DE HOJA 1 de 1
DEPENDENCIA: Jefe de almacén. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Vendedor de almacén. RESPONSABLE: Sr. Daniel Yumi. OBJETIVO DEL PUESTO: Realizar ventas diarias en el almacén. FECHA: 03 julio 2019.	

NRO.	PROCESOS
1	Ventas en el almacén.
2	Ventas fuera del almacén.
3	Transporte.

			NRO. DE HOJA
<p>NOMBRE DEL PROCESO: Ventas en el almacén. OBJETIVO DEL PROCESO: Vender la mayor cantidad de productos. RESPONSABLE: Sr. Daniel Yumi. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 03 julio 2019.</p>			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Cliente.	HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores. MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos. • Productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saludar al cliente. • Indagar necesidad. • Sugerir productos de acuerdo a su necesidad. • Cerrar la veta. 	Venta de producto.

NOMBRE DEL PROCESO: Ventas fuera del almacén.
OBJETIVO DEL PROCESO: Incrementar las ventas fuera del almacén.
RESPONSABLE: Sr. Daniel Yumi.
LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME.
FECHA: 04 julio 2019.

ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
Necesidad de incrementar las ventas fuera del almacén.	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de productos. • Productos. • Medios de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alistar materiales de trabajo (catálogos, recibieras y lista de precios). • Visitar las rutas establecidas previamente. • Conseguir posible cliente. • Cerrar la venta. • Llenar el contrato. <p>Entrega del producto.</p>	Venta de producto.

NOMBRE DEL PROCESO: Trasporte.
OBJETIVO DEL PROCESO: Incrementar las ventas fuera del almacén.

RESPONSABLE: Sr. William Pilco. LUGAR DE EJECUCIÓN: Matriz Empresa TOTALHOME. FECHA: 04 julio 2019.			
ENTRADA	RECURSOS	ACTIVIDADES	SALIDA/PRODUCTO
<ul style="list-style-type: none"> Necesidad para transportar la mercadería. 	<p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Chofer. <p>MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Medios de transporte. Cuerdas. Plástico de embalaje. Carpa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente solicita transporte. Verificar el recibido. Cargar el producto. Ubicar el hogar. Entregar de bien en el hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> Producto entregado.

Anexo 1: Manual de procesos propuesto



SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESOS
MANUAL DE PROCESOS
MATRIZ TOTALHOME

PRIMERA EDICIÓN
TOTALHOME

2019

MANUAL DE PROCESOS
TOTALHOME MATRIZ RIOBAMBA
PRIMERA EDICIÓN

Fecha de aprobación: agosto 2019
Fecha de revisión: julio 2019
Fecha de elaboración: julio 2019

Aprobado por: Ing. Luis Armando León León
Revisado por: Ing. Luis Armando León León
Elaborado por: Geminton Byron Amaguaya Sánchez

REGISTRO DE EDICIONES

Versión	Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:	Cambios	Observaciones
Primera edición	Geminton Byron Amaguaya Sánchez	Ing. Luis Armando León León	Agosto 2019		Primer manual de procesos.

LISTA DE DISTRIBUCIÓN

Cargo	Nombre	Código	Fecha
Director Ejecutivo.	Ing. Luis Armando León	MP-001	Agosto 2019.
Gerente General.	Sr. Pedro Caranqui.	MP-002	Agosto 2019.
Ejecutivo Auditor.	Ing. Verónica Duchi.	MP-003	Agosto 2019.
Jefe del Dpto. financiero.	Ing. Cristina Caranqui.	MP-004	Agosto 2019.
Jefe del Dpto. de compras.	Abg. Lenin Caranqui.	MP-005	Agosto 2019.
Jefe del Dpto. de marketing.	Srta. Priscila Caranqui.	MP-006	Agosto 2019.
Jefe dl Dpto. RR.HH.	Ing. Luis Armando León.	MP-007	Agosto 2019.
Jefe del Dpto. comercial.	Abg. Lenin Caranqui.	MP-008	Agosto 2019.
Jefe de almacén.	Lorena Usca.	MP-009	Agosto 2019.
Supervisor de almacén.	Lucila Saeteros.	MP-010	Agosto 2019.

ÍNDICE

REGISTRO DE EDICIONES.....3

LISTA DE DISTRIBUCIÓN4

ÍNDICE5

ALCANCE DEL SISTEMA DE PROCESOS.....6

OBJETIVOS DEL MANUAL.....7

OBJETIVO GENERAL 7

OBJETIVOS ESPECÍFICOS 7

TOTALHOME.....8

LOGOTIPO DE LA EMPRESA9

MATRIZ TOTALHOME.....9

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS9

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....10

MAPA DE MACRO PROCESOS DE GRADO 0.....11

MAPA DE MACRO PROCESOS DE GRADO 1.....12

PROCESOS DOCUMENTADOS13

SIMBOLOGÍA.....49

ALCANCE DEL SISTEMA DE PROCESOS

La matriz de la empresa TOTALHOME ubicada en la ciudad de Riobamba en las calles Carabobo 14-20 y Barón de Carondelet se compromete a implementar el Sistema de Procesos en su gestión para optimizar recursos económicos y financieros y para mejorar tiempos de respuesta en cada una de las actividades que se desarrolla en la entidad, con la elaboración y utilización de esta herramienta se pretende mejorar el funcionamiento organizacional considerando que se propone a la empresa trabajar de forma horizontal (procesos) con el fin de mejorar sus e integrar todas sus actividades hacia un solo fin que es la satisfacción y fidelización de los clientes.

Por lo mencionado anteriormente la gestión por procesos y el manual de procesos tendrá alcance para toda la organización que abarca los niveles: directivo, ejecutivo y operativo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL

- Estandarizar los procesos internos de la organización y apoyar a la gestión y dirección empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y establecer los lineamientos que debe seguir el personal para asegurar la eficiente y oportuna realización de las actividades.
- Definir indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos en cada uno de las actividades y procesos.
- Contar con un documento de inducción al personal nuevo.

TOTALHOME

TOTALHOME, es una empresa Riobambeña que inicia sus actividades el 20 de septiembre de 2004, se dedica a la comercializando una gran gama de electrodomésticos, tecnología, muebles, juguetería y motos, su característica principal es la facilidad de crédito y excelente servicio que brinda.

La empresa da sus primeros pasos en el año 2004 con la apertura de un primer almacén denominado Distribuidora Johannita, un año más tarden sus propietarios abren las puertas a un nuevo almacén con el nombre de Electromundo, en el año 2009 inauguran Mueble Store y en el año 2011 se apertura un patio de motocicletas con el nombre de TOTALMOTORS y es en este mismo año que se fusiona esta cadena de negocios y se adopta el nombre de TOTALHOME con el eslogan “cumple tus sueños”.

En la actualidad la empresa cuenta con tres almacenes y un patio de motocicletas, en cada uno de ellos se comercializa y se encuentran disponibles todas las líneas de productos que se oferta para hogares y para empresas de la zona centro del país; hoy en día la empresa sigue creciendo e incursionando en nuevos negocios, como lo es el mercado de bienes raíces y el proceso de creación de una franquicia para su posterior comercialización.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



MATRIZ TOTALHOME



PORTAFOLIO DE PRODUCTOS



ELECTRODOMÉSTICOS



TECNOLOGÍA



MUEBLES



JUGUETERÍA



MOTOS

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

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

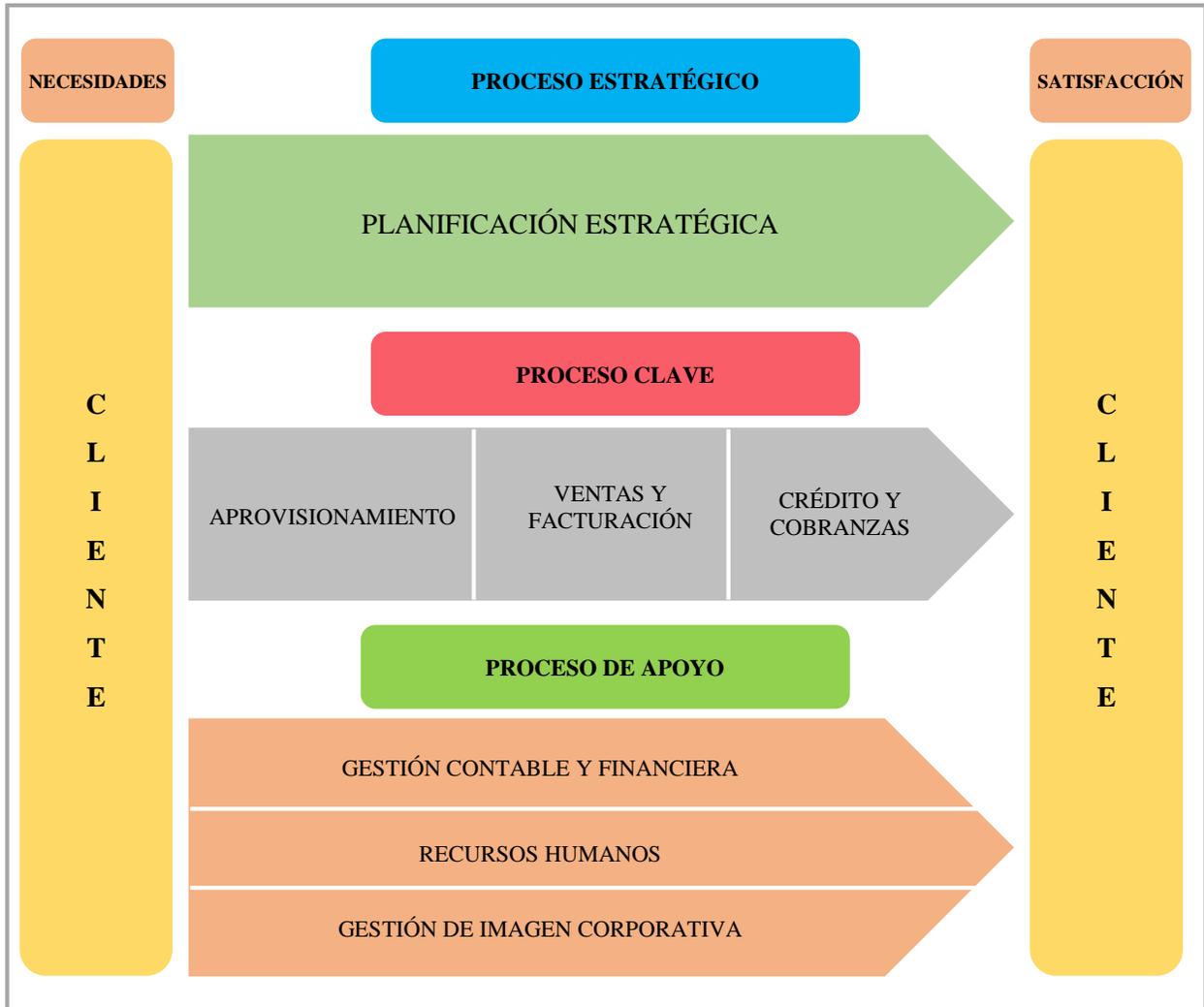
VISIÓN

Ser una empresa líder en el mercado nacional, satisfaciendo las necesidades de los hogares de la zona centro del país con la variedad de nuestros productos y servicios de calidad, ofertando nuestra nueva línea que es la compra-venta de inmuebles.

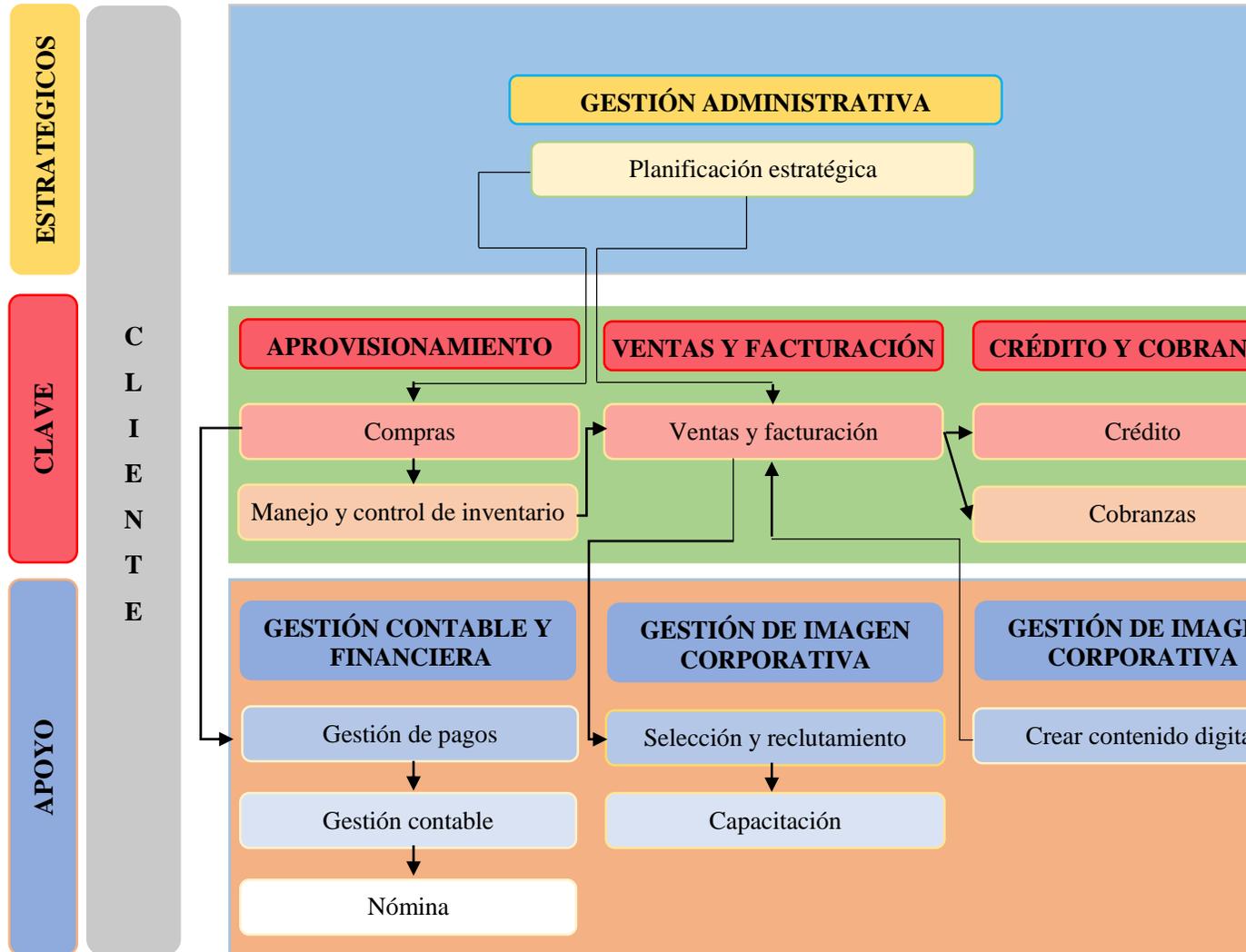
VALORES

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

MAPA DE MACRO PROCESOS DE GRADO 0

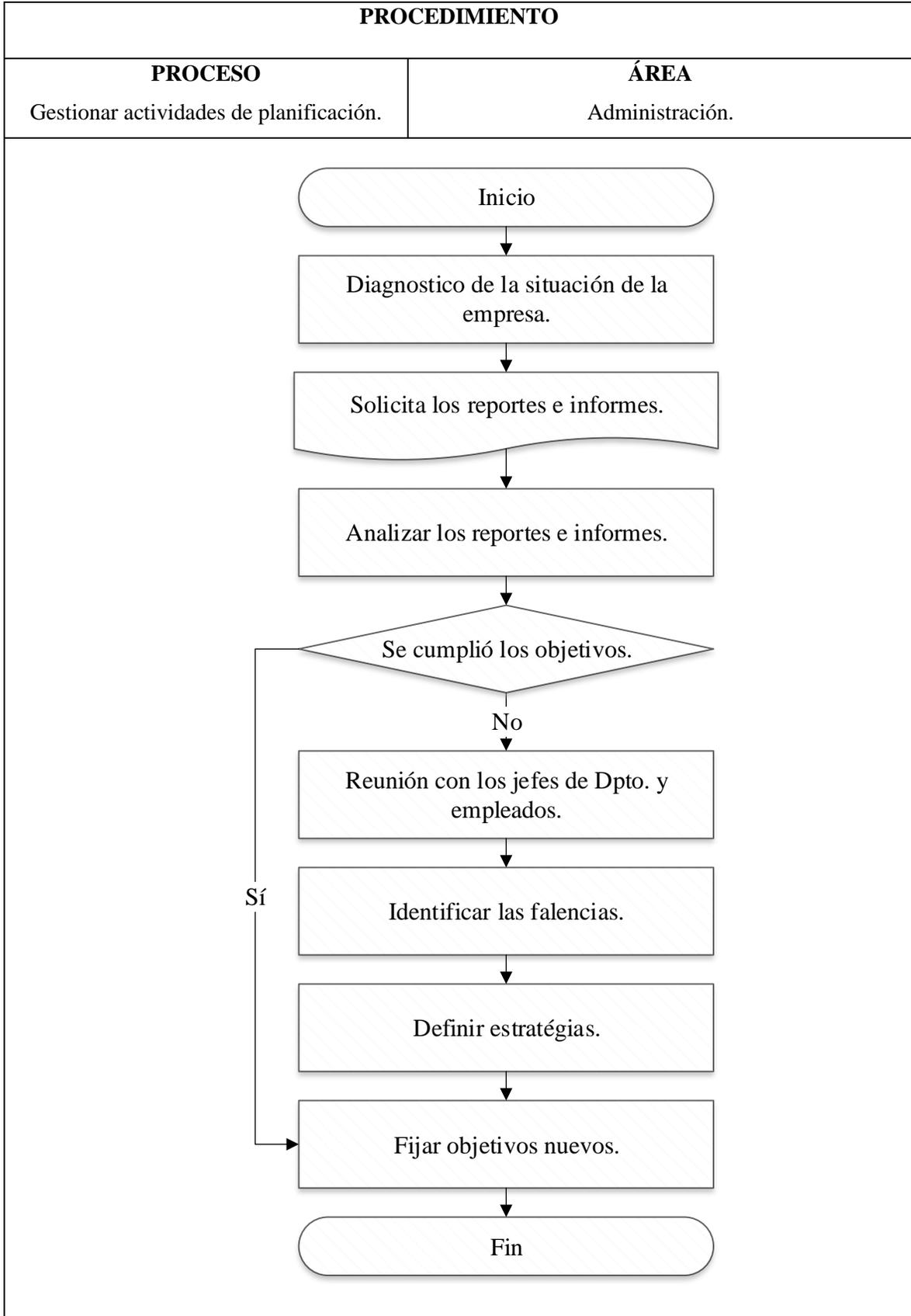


MAPA DE MACRO PROCESOS DE GRADO 1



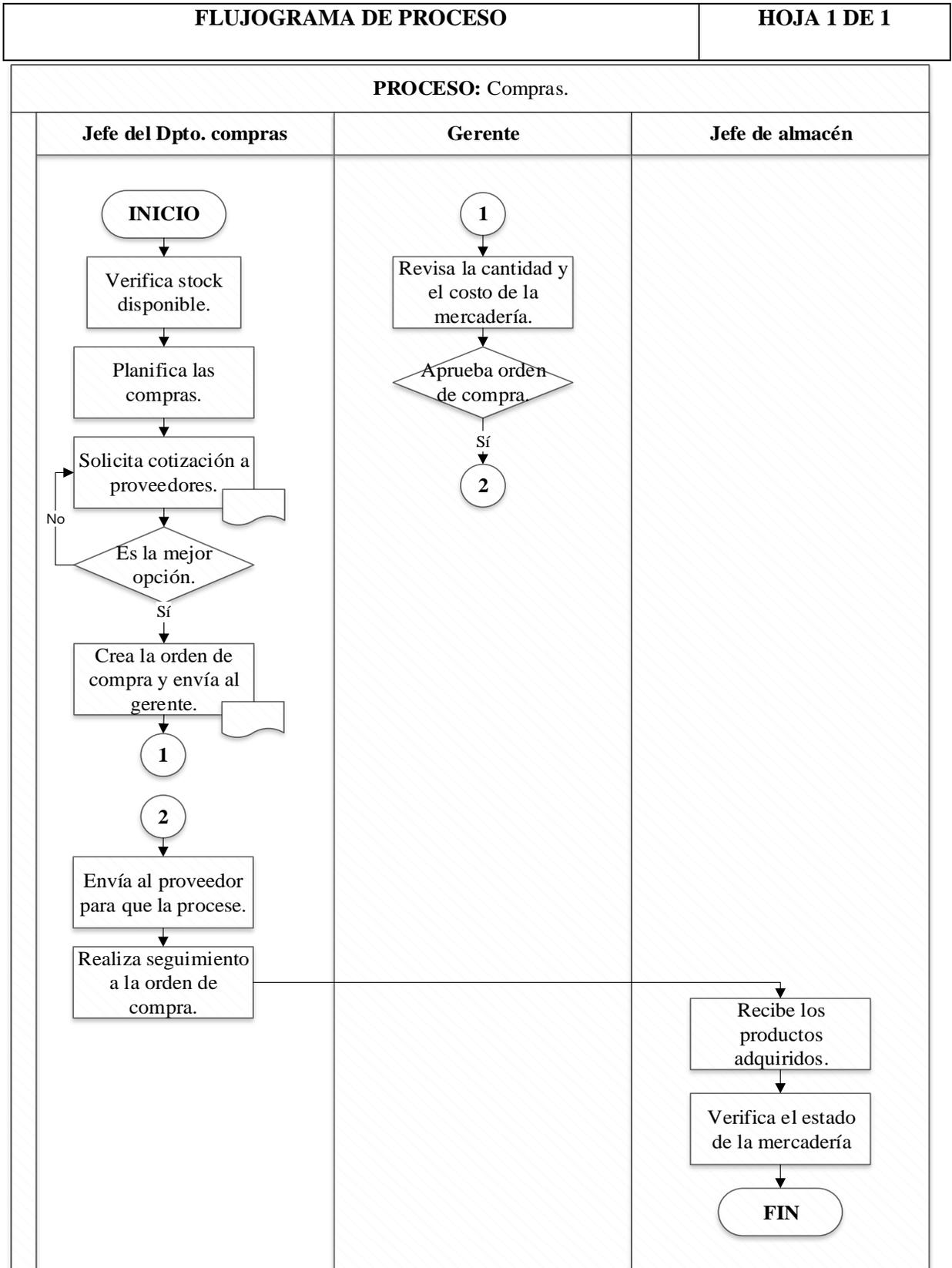
PROCESOS DOCUMENTADOS

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Gestionar actividades de planificación.
OBJETIVO	Guiar a la compañía, hacia la consecución de la visión empresarial, objetivos empresariales, grupales y personales y crear una cultura organizacional sólida enmarcada en la calidad de servicio, honestidad y reciprocidad que contribuyan a la sostenibilidad de la compañía.
RESPONSABLE	Gerente General.
ENTRADA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comprensión del contexto de la compañía. ➤ Reportes e informes mensuales.
SALIDA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos definidos. ➤ Estrategias fijadas.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: Gerente General, jefes departamentales, jefe de almacén. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (Microsoft Office).
INSUMOS	Políticas y reglamentos internos, Papel, esferográficos.



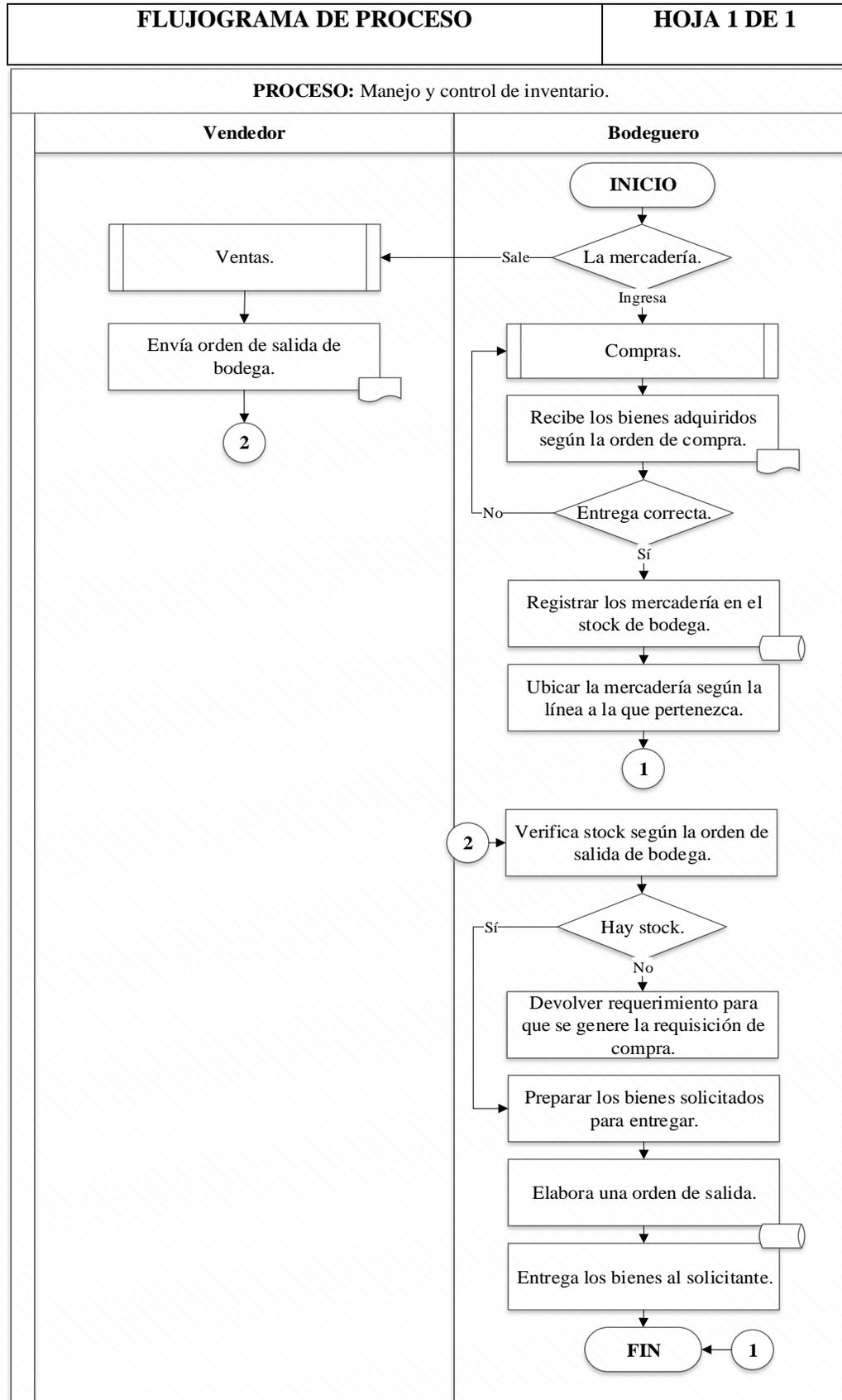
FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Desempeño organizacional.	Objetivos alcanzados.
OBJETIVO	Verificar si las estrategias fijadas ayudan a mejorar el desempeño organizacional.	Verificar la situación actual de la empresa en el mercado, así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
PROCESO AL QUE MIDE	Gestionar actividades de planificación.	Gestionar actividades de planificación.
TIPO DE INDICADOR	Cualitativo.	Cualitativo.
FORMULA	Con las estrategias fijadas se mejoró el desempeño. Sí () No ()	Se alcanzaron los objetivos. Sí () No ()
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Una vez al mes.	Una vez al mes.
PERIODO DE EVALUACIÓN	El último día de cada mes.	El último día de cada mes.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Compras.
OBJETIVO	Adquirir mercadería para reposición de los productos en el almacén y bodega.
RESPONSABLE	Jefe del departamento de compras.
ENTRADA	Mercadería faltante en bodega y en el almacén.
SALIDA	Ordenes de compras emitidas y procesadas.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: jefe de compras, jefe financiero, Gerente, jefe de almacén. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Órdenes de pedido.



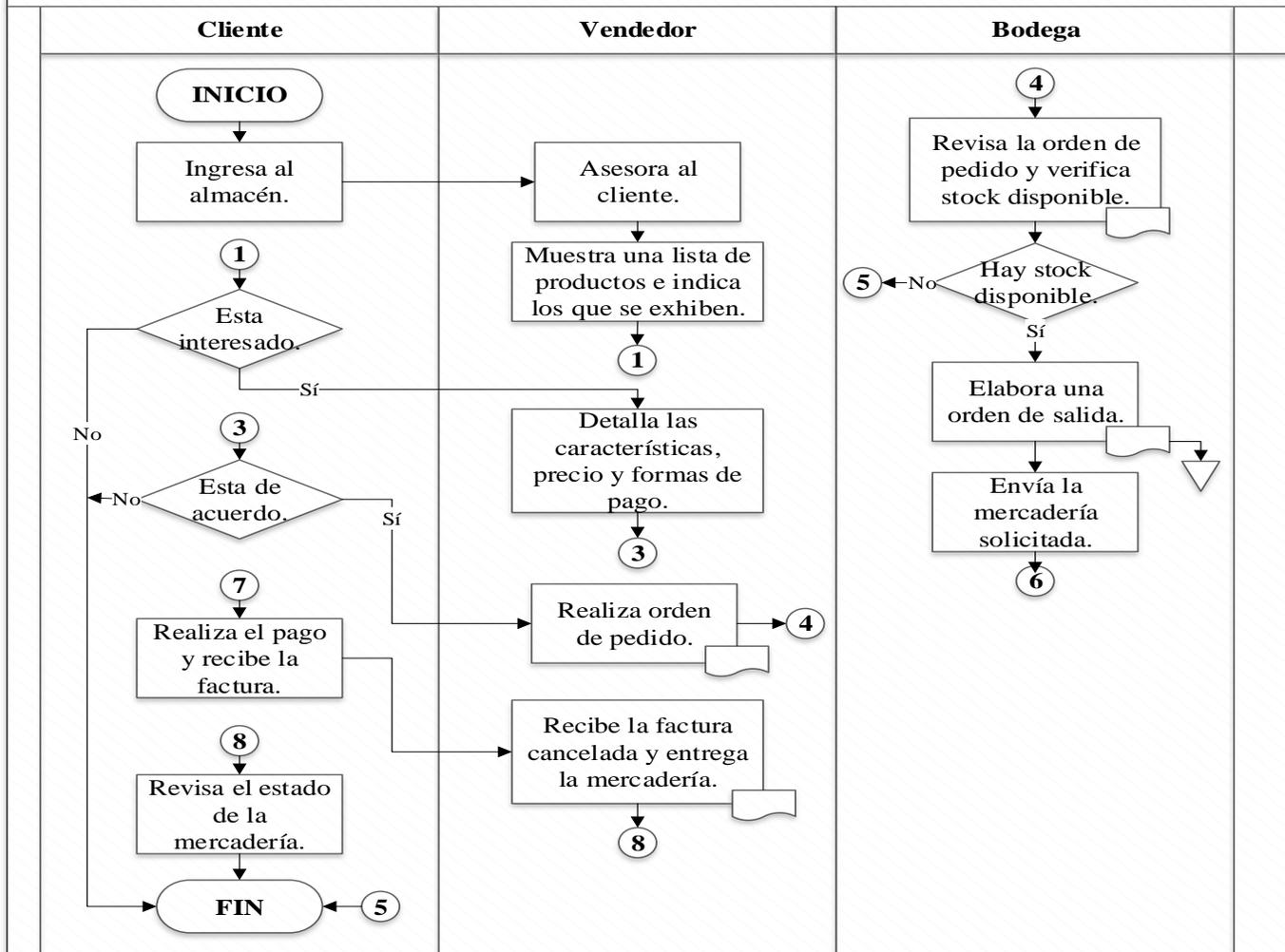
FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Tasa de órdenes de compra con errores.	Tasa de pedidos generados sin errores.
OBJETIVO	Proporcionar el porcentaje de órdenes de compra emitidas con errores.	Medir el nivel de pedidos generados sin errores.
PROCESO AL QUE MIDE	Compras.	Compras.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	$(N.º \text{ de órdenes de compra con error} / \text{Total de ordenes emitidas}) \times 100$	$(\text{Pedidos generados sin problemas} / \text{Total de pedidos generados}) \times 100$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Una vez por semana.	Una vez por semana.
PERIODO DE EVALUACIÓN	El lunes de cada semana.	El lunes de cada semana.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Manejo y control de inventario.
OBJETIVO	Registrar la mercadería que ingresa y sale de bodega y verificar que se encuentre en óptimas condiciones.
RESPONSABLE	Jefe de almacén.
ENTRADA	Mercadería adquirida. Orden de pedido (venta).
SALIDA	Control de stock e inventario.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: jefe de almacén, choferes y estibadores. ➤ Hardware y software: computadora, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Factura de compra y orden de pedido (Salida del producto).



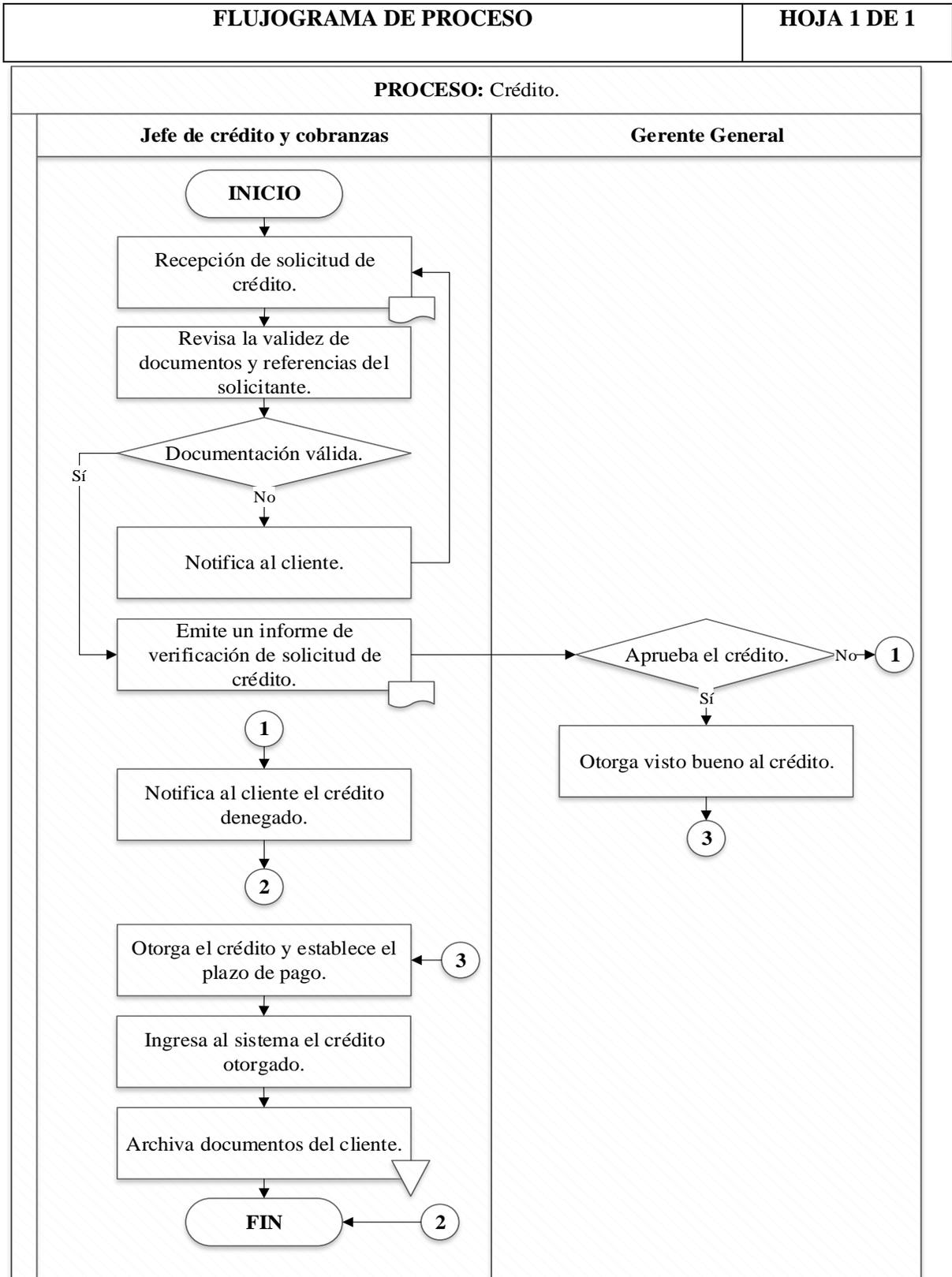
FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Eficiencia de entregas.	Rotación de mercadería.
OBJETIVO	Determinar la eficiencia con la que se atiende una orden de pedido.	Determinar cuáles son los productos de mayor rotación.
PROCESO AL QUE MIDE	Manejo y control de inventario.	Manejo y control de inventario.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	$(\text{Bienes entregados} / \text{Bienes solicitados}) \times 100.$	$(\text{Mercadería disponible en inventario} / \text{Mercadería ingresada}) \times 100.$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez a la semana.	Todos los días.
PERIODO DE EVALUACIÓN	La primera semana de cada mes.	El primer día de cada semana.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Ventas.
OBJETIVO	Vender los productos de acuerdo a la planificación.
RESPONSABLE	Jefe del Dpto. comercial.
ENTRADA	Cliente.
SALIDA	Cierre de venta.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: vendedor, supervisor de almacén, personal de bodega. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Catálogo de productos, hoja de pedido, factura.

FLUJOGRAMA DE PROCESO
PROCESO: Ventas.


FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Tasa de cumplimiento de objetivo.	Tasa de variación de ventas.
OBJETIVO	Verificar el porcentaje de cumplimiento de las ventas planificadas.	Comparar la variación de las ventas respecto al mes anterior.
PROCESO AL QUE MIDE	Ventas.	Ventas.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	$(\text{Total ventas del mes} / \text{Total ventas planificadas}) \times 100.$	$((\text{Total ventas actuales} - \text{ventas del mes anterior}) / \text{Ventas del mes anterior}) \times 100$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Cada fin de mes.	Cada fin de mes.

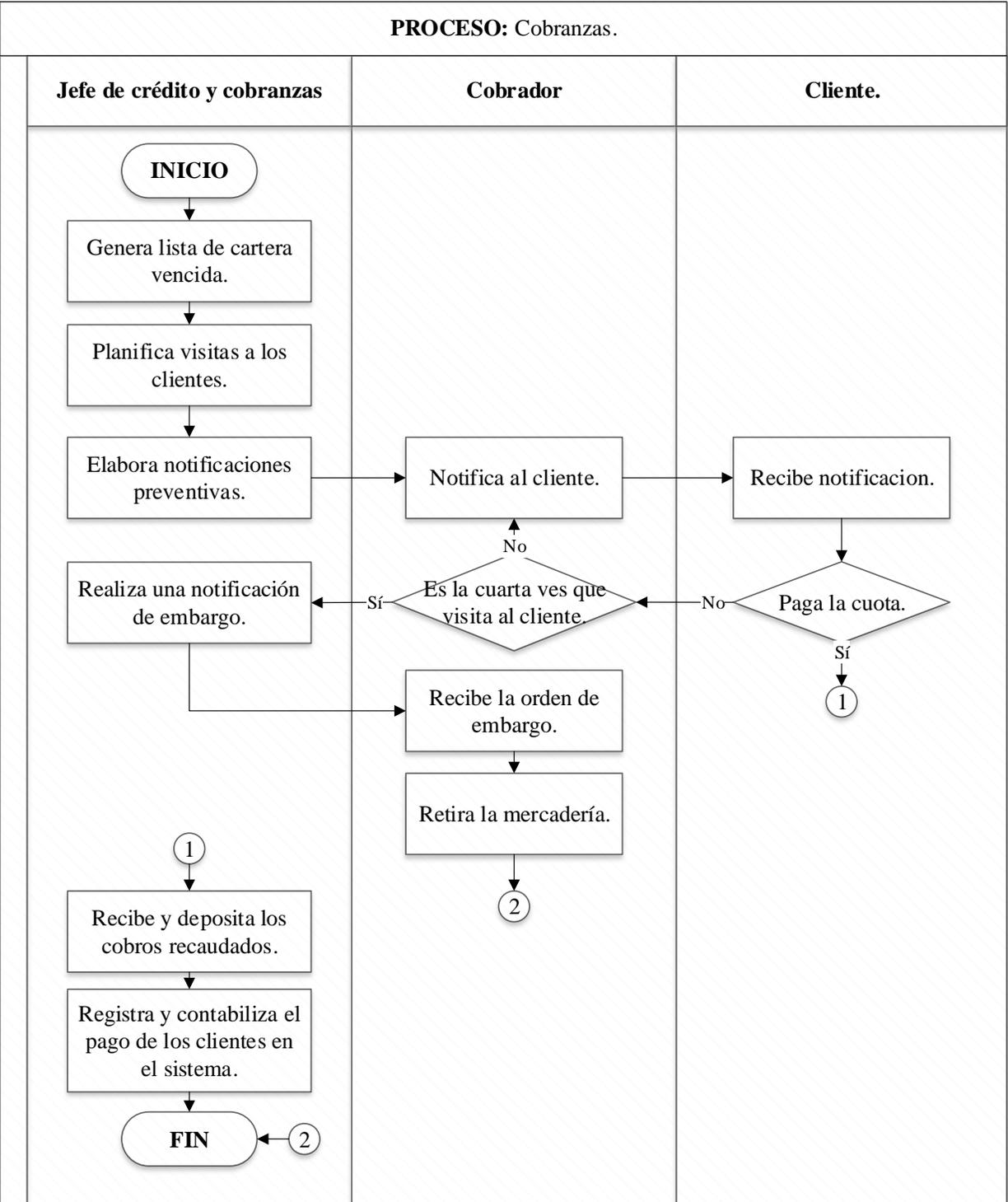
FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Crédito.
OBJETIVO	Otorgar créditos con agilidad y responsabilidad y con las garantías necesarias dependiendo del plazo y monto.
RESPONSABLE	Ejecutivo auditor.
ENTRADA	Verificar el historial crediticio del cliente.
SALIDA	Informe de crédito.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: Ejecutivo auditor y Gerente General. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Solicitud de crédito y documentos del solicitante.



FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Tasa de créditos aprobados.	Diversificación de cartera por cada vendedor.
OBJETIVO	Medir la cantidad de créditos aprobados del total de solicitudes presentadas.	Medir el nivel de riesgo que se presenta al otorgar créditos.
PROCESO AL QUE MIDE	Crédito.	Crédito.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	(Total de créditos aprobados/Total de solicitudes de crédito) x 100.	Monto que han vendido cada vendedor/Número de ventas a crédito otorgadas por cada vendedor.
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez a la semana.	1 vez a la semana.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Mensual.	Mensual.

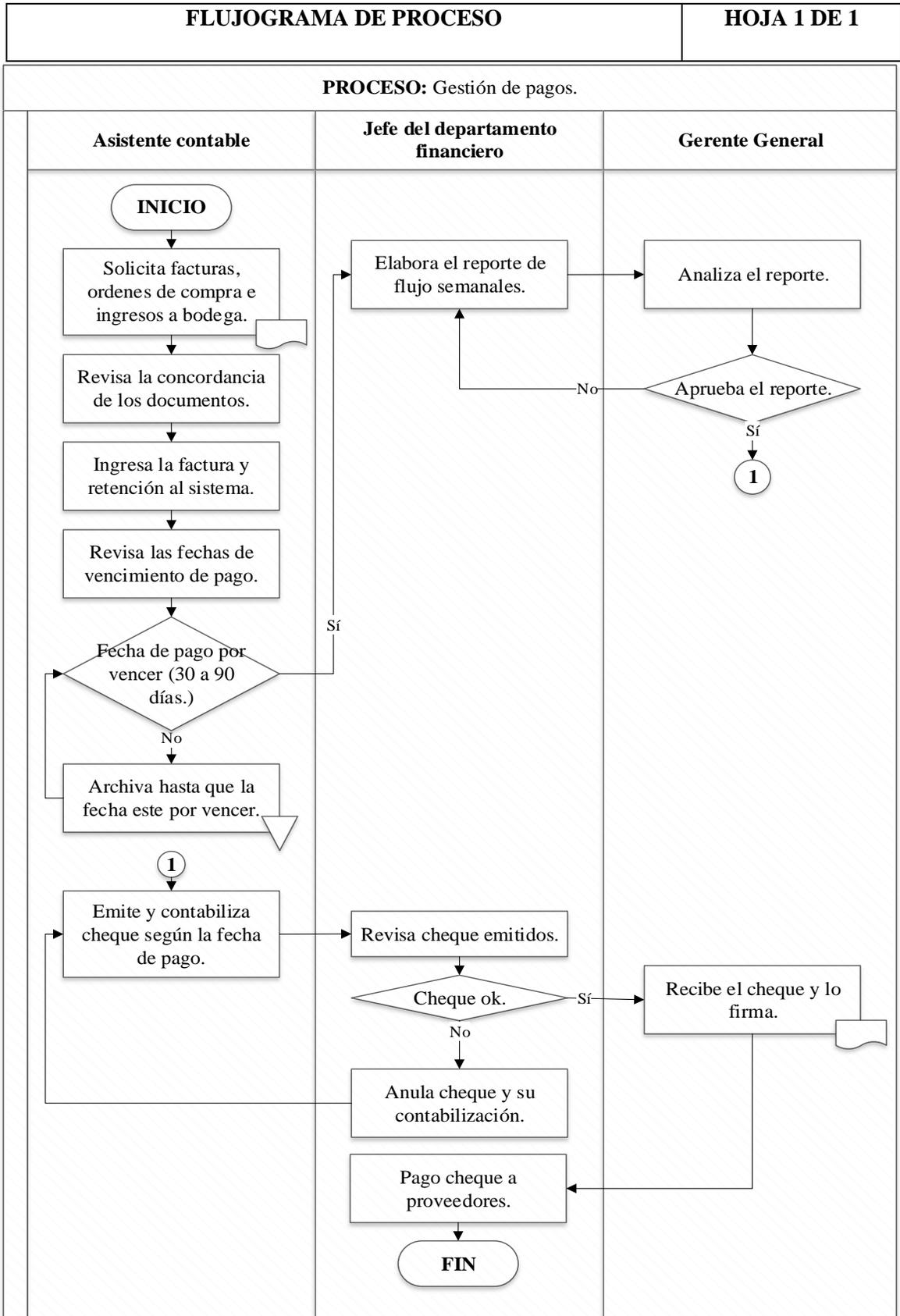
FICHA DE PROCESOS	
PROCESO	Cobranzas.
OBJETIVO	Recuperar la mayor cantidad de dinero colocado en cartera o al menos el costo de adquisición de la mercadería.
RESPONSABLE	Jefe del departamento de crédito y cobranzas.
ENTRADA	Reporte de cartera vencida. Saldo individual de clientes.
SALIDA	Recibo de cobranza. Notificación de retiro.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: jefe del Dpto. de cobranza y cobradores. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Tarjetas de presentación, notificaciones pagables y notificaciones extrajudiciales.

FLUJOGRAMA DE PROCESO	HOJA 1 DE 1
------------------------------	--------------------



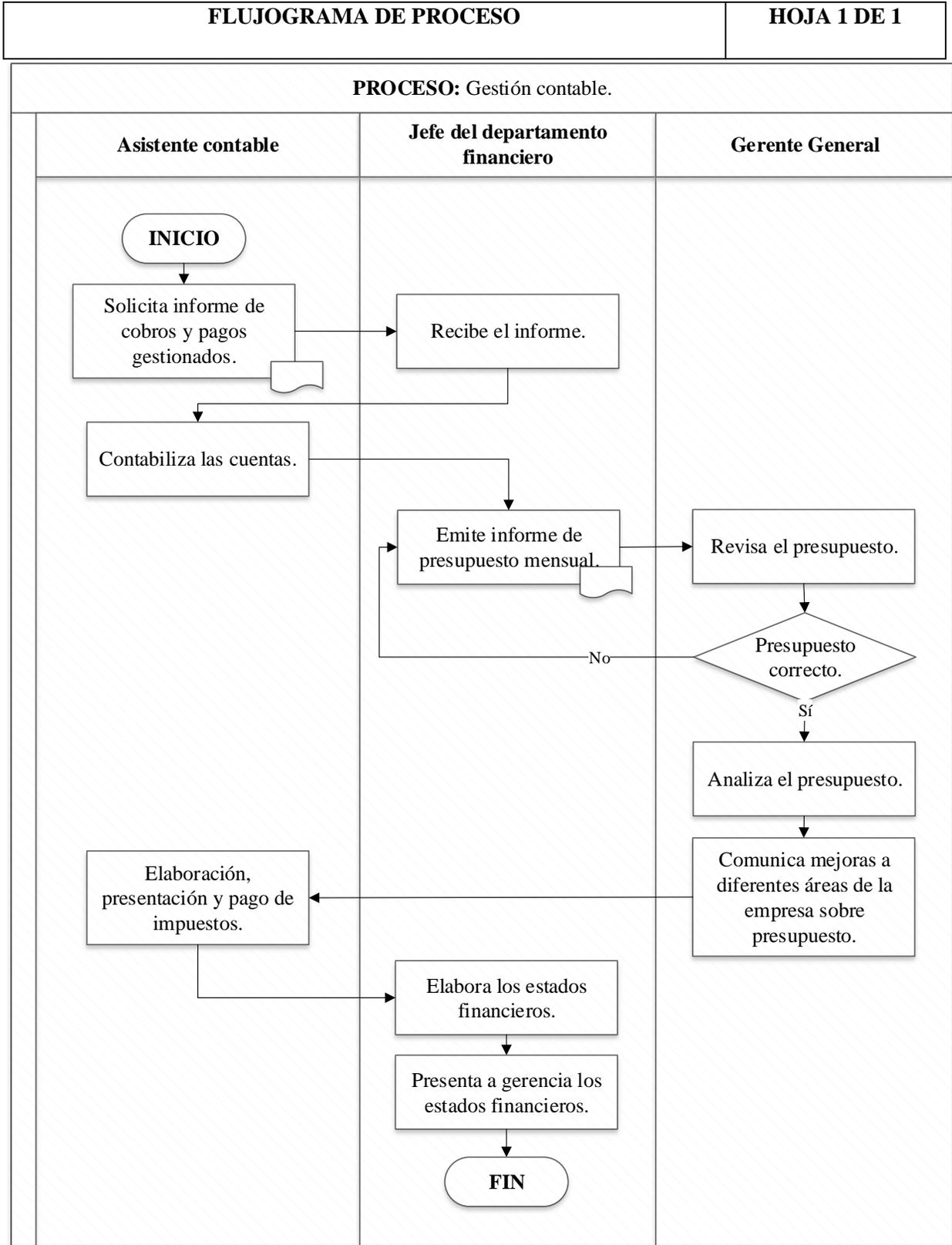
FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE	Tasa de cartera vencida por cobrar.
OBJETIVO	Medir el porcentaje de cartera vencida faltante por recuperar.
PROCESO AL QUE MIDE	Cobranzas.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.
FORMULA	$((\text{Total de cartera vencida} - \text{Cartera vencida recuperada}) / \text{Total de cartera vencida}) \times 100.$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Todos los días.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Mensual.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Gestión de pagos.
OBJETIVO	Gestionar adecuadamente los pagos a los proveedores.
RESPONSABLE	Jefe del departamento financiero.
ENTRADA	Orden de compra. Ingreso a bodega.
SALIDA	Cheque emitido para el pago.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: vendedor, supervisor de almacén, personal de bodega. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Facturas de compra.



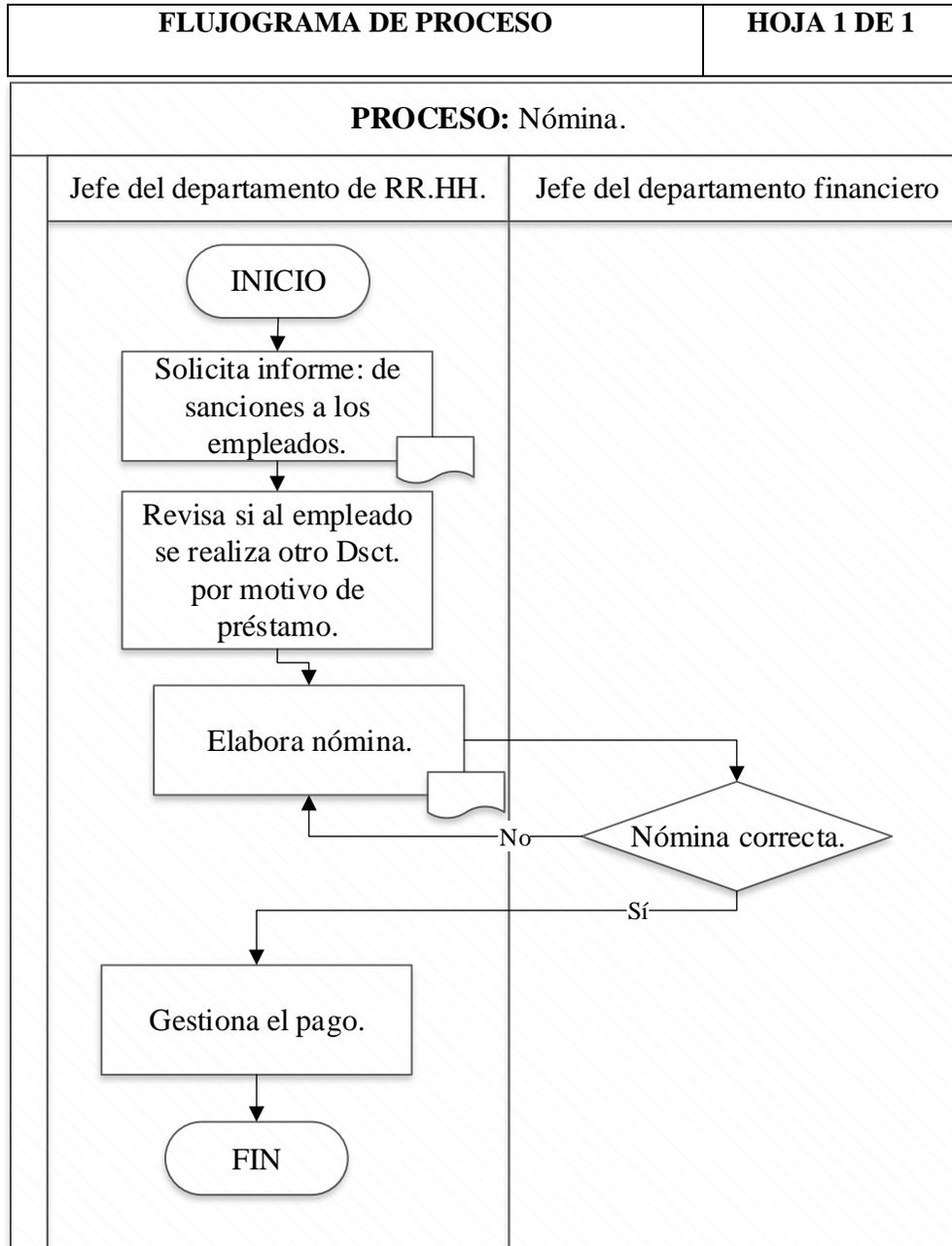
FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Cheques emitidos correctamente.	Tasa de pagos efectivos.
OBJETIVO	Medir la cantidad de cheques emitidos correctamente cada mes.	Medir la cantidad de pagos realizados en un determinado periodo.
PROCESO AL QUE MIDE	Gestión de pagos.	Gestión de pagos.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	$(\text{Cheques emitidos correctamente} / \text{Total de cheques emitidos}) \times 100.$	$(\text{Pagos realizados} / \text{Total cuentas por pagar}) \times 100.$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez al mes.	1 vez al mes.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Mensual.	Mensual.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Gestión contable.
OBJETIVO	Registrar y procesar en el tiempo provisto las operaciones contables originadas en las diferentes transacciones.
RESPONSABLE	Asistente contable.
ENTRADA	Informes de cobros y pagos.
SALIDA	Estados financieros consolidados.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: asistente contable y jefe del departamento financiero. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, programas de computación (Microplus SQL y Microsoft Office).
INSUMOS	Transacciones que se realizaron en el día.



FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE	Tasa de documentos contabilizados.
OBJETIVO	Mantener organizados los documentos utilizados en el registro contable.
PROCESO AL QUE MIDE	Gestión contable.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.
FORMULA	(Número de documentos ingresados/Total de documentos) x 100.
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez por semana.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Fin de mes.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Nómina.
OBJETIVO	Elaborar la nómina de los empleados en base a lo que le corresponde a cada uno de ellos y gestionar el pago.
RESPONSABLE	Jefe del departamento financiero y asistente contable.
ENTRADA	Informes sobre sanciones y compras realizadas en la empresa.
SALIDA	Nómina y pago gestionado.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra la bodega. ➤ Talento humano: jefe del departamento de RR.HH. y jefe del departamento financiero. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Calendario y políticas de pago.

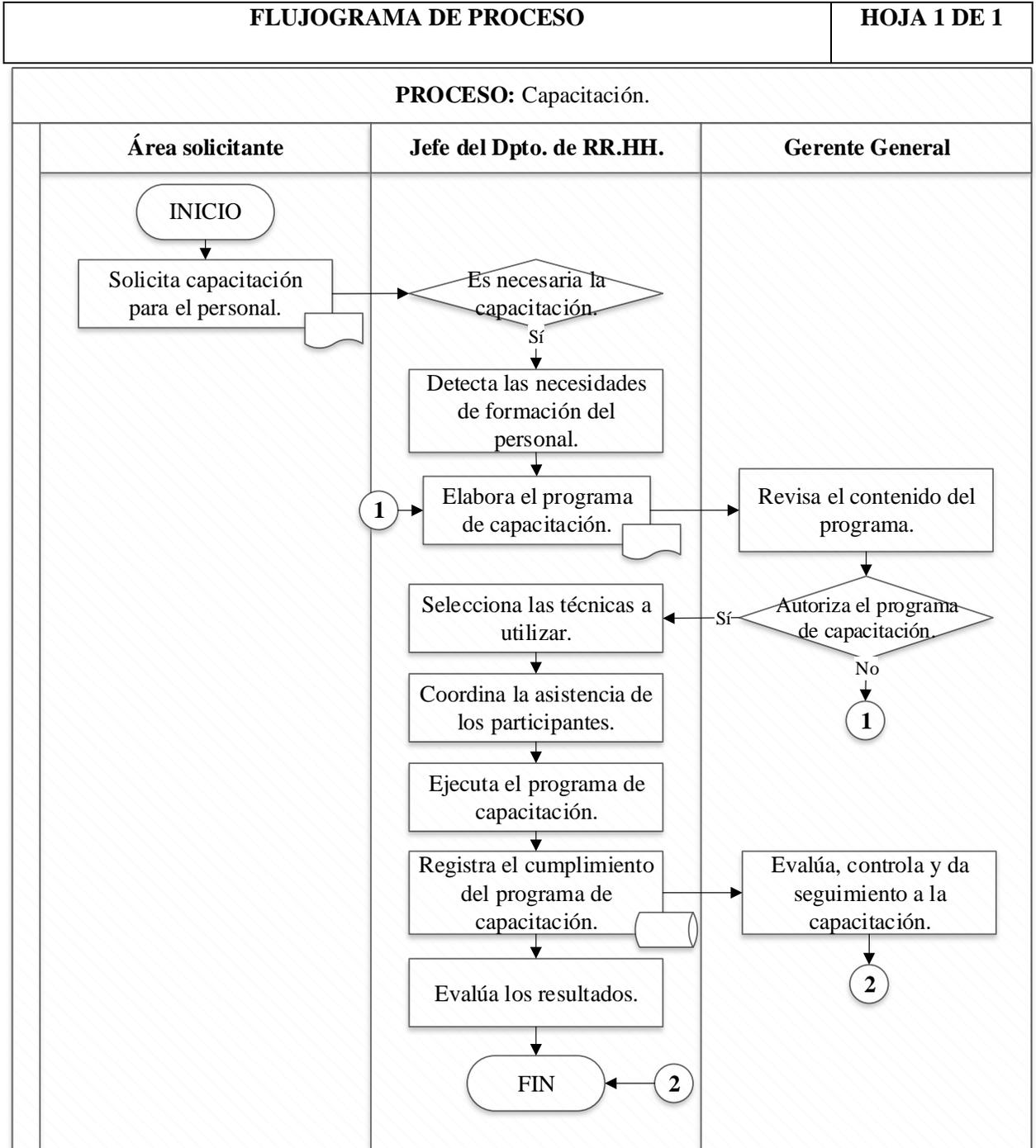


FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE	Rotación del personal.
OBJETIVO	Determinar las entradas y salidas del personal.
PROCESO AL QUE MIDE	Nómina.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.
FORMULA	(Total de trabajadores retirados/Total de trabajadores) x 100.
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez al mes.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Fin de mes.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Seleccionar y reclutar RR.HH.
OBJETIVO	Contratar al personal más idóneo para ocupa vacantes disponibles en la organización, de forma transparente y de acuerdo a los lineamientos establecidos.
RESPONSABLE	Jefe del departamento de RR.HH.
ENTRADA	Vacante disponible.
SALIDA	Contratar al candidato idóneo.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una propiedad de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén donde se exhiben los productos, en la segunda planta funciona las oficinas administrativas y en la tercera planta se encuentra ubicada la bodega. ➤ Talento humano: Gerente General, jefe del Dpto. financiero. ➤ Hardware y software: computadora, impresora, teléfono fijo, programas de computación (Microplus SQL).
INSUMOS	Formato de hoja de vida.

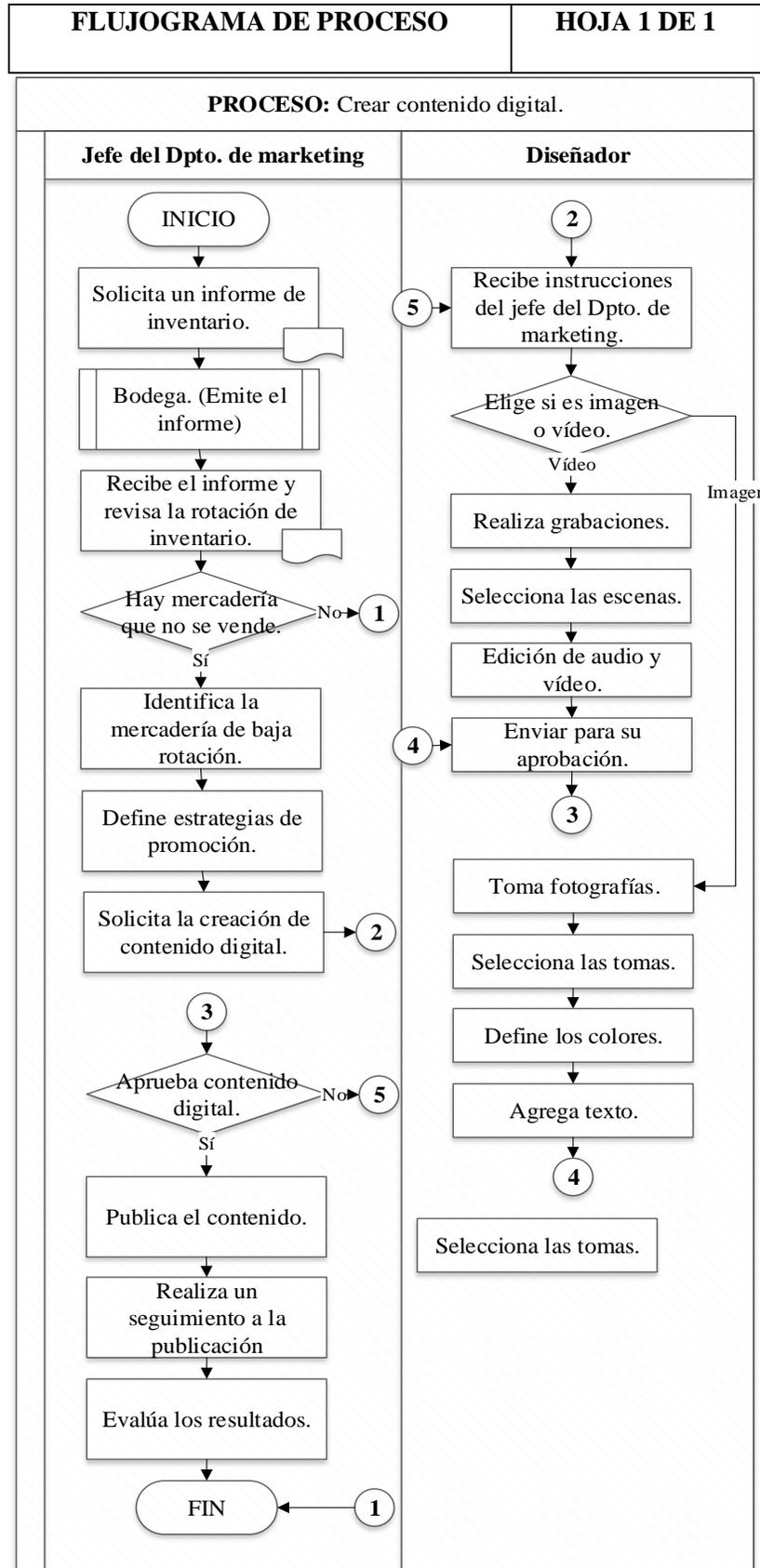
FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Tasa de contratación de personal.	Costo de contratación.
OBJETIVO	Verificar si se cubren las vacantes disponibles de acuerdo a los requerimientos de cada área.	Determinar cuánto cuesta contratar nuevo personal.
PROCESO AL QUE MIDE	Selección y reclutamiento de RR.HH.	Selección y reclutamiento de RR.HH.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cuantitativo.
FORMULA	$(\text{Personal contratado} / \text{Personal requerido}) \times 100$.	Total costo de contratación / Personal contratado.
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Mensual.	Mensual.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Capacitación.
OBJETIVO	Incrementar la productividad y proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
RESPONSABLE	Jefe del departamento de RR.HH.
ENTRADA	Necesidad de capacitación.
SALIDA	Personal capacitado y eficiente.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con una sucursal denominada “DJ1” de cinco plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda y tercera planta cuenta con una bodega y en la cuarta planta existe una sala de conferencias donde se realizan las capacitaciones. ➤ Talento humano: jefe del Dpto. de RR.HH. y personal de Dpto. comercial. ➤ Hardware y software: computadora, programas de computación (Office), proyector de video y monitores.
INSUMOS	Afiches del contenido de la capacitación.



FICHA DE INDICADOR	
NOMBRE	Tasa de cumplimiento de capacitaciones.
OBJETIVO	Verificar el cumplimiento de las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que se identifiquen en la empresa.
PROCESO AL QUE MIDE	Capacitación del RR.HH.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.
FORMULA	$(\text{Capacitaciones efectuadas} / \text{Capacitaciones realizadas}) \times 100.$
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	Semanal.
PERIODO DE EVALUACIÓN	El jueves de cada semana.

FICHA DE PROCESO	
PROCESO	Crear contenido digital.
OBJETIVO	Crear y captar valor en el consumidor para apoyar al proceso de ventas.
RESPONSABLE	Jefe del departamento de marketing.
ENTRADA	Baja rotación de mercadería.
SALIDA	Publicación de contenido digital.
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Infraestructura: TOTALHOME cuenta con sucursal denominada “DJ2” de tres plantas; en la planta baja se encuentra el almacén en que se exhiben los productos, en la segunda planta se encuentra la bodega y en la tercera planta funcionan la oficina de Márketing. ➤ Talento humano: jefe del Dpto. de marketing y diseñador. ➤ Hardware y software: cámara, computadora, impresora, teléfono fijo, teléfono celular, programas de computación (editores de imagen y video).
INSUMOS	Informe de rotación de inventario.



FICHA DE INDICADOR		
NOMBRE	Tasa de crecimiento o decrecimiento de ventas.	Estrategias de marketing.
OBJETIVO	Verificar el porcentaje de incremento o decremento de las ventas.	Verificar si las estrategias que aplica el Dpto. de marketing son las adecuadas.
PROCESO AL QUE MIDE	Crear contenido digital.	Crear contenido digital.
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo.	Cualitativo.
FORMULA	$((\text{Total de ventas sin publicidad} / \text{Total de ventas con publicidad})) / \text{Total de ventas sin publicidad} \times 100.$	Incremento el número de clientes que visitaron el almacén. SI () NO ()
FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	1 vez a la semana.	1 vez a la semana.
PERIODO DE EVALUACIÓN	Fin de mes.	Una semana después de hacer la publicidad.

SIMBOLOGÍA

SIMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio, fin.	Indica el inicio o la terminación del proceso.
	Operación, actividad.	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión.	Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Documento.	Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	Almacenamiento.	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Subproceso.	Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	Conector.	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Datos almacenados (información digital).	Representa la descarga o carga de información en un medio tecnológico o informático.
	Flechas de conexión.	Proporciona indicación sobre el sentido del proceso.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA
EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN
UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 08 / enero / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Geminton Byron Amaguaya Sánchez
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Administración de Empresas
Título a optar: Ingeniero de empresas
f. Documentalista responsable: Ing. Rafael Inty Salto Hidalgo

ESPOCH - DBRAE
PROCESOS TECNICOS Y ANALISIS
BIBLIOGRAFICO Y DOCUMENTAL



03 ENE 2020

REVISION DE RESUMEN Y BIBLIOGRAFIA

Por: *Sty Datto* Hora: *Hid 11:27*