

**TECNOLÓGICO**  
**UNIVERSITARIO**  
**PICHINCHA**



**Tecnología Superior en Administración**

**Rediseño de un manual de procesos área comercial con KPI para Home  
Vega El Bosque**

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por  
el título de **Administración**

**Autor:**

Morillo Freire, Damaris Viviana

**Tutor:**

Ing. Rodríguez Flor, Pio Francisco

**Quito, 2023**

## **DERECHO DE AUTOR**

Yo, Damaris Viviana Morillo Freire con cedula de identidad 1724473697, en calidad de autor del trabajo de grado descrito, cedo los derechos al Instituto Superior Tecnológico Honorable Concejo Provincial de Pichincha, para su publicación en el repositorio digital institucional, como apoyo a la educación, de acuerdo a la Ley de Educación Superior artículo 144.

Quito, 25 de agosto del 2023

Atentamente,

**Nombre:** Damaris Viviana Morillo Freire

**Cedula I.:** 1724473697

**Teléfono:** 0989874177

**Correo Electrónico:** vdama\_ir@live.com

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de Titulación, aprobado por el Honorable Consejo Directivo del Instituto Superior Tecnológico “Honorable Consejo Provincial de Pichincha”

Certifico:

Que el Trabajo de Investigación **Rediseño de un manual de procesos área comercial con KPI para Home Vega El Bosque.**, presentado por el estudiante Morillo Freire Damaris Viviana de la promoción 4TSAQ2, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Titulación que el señor rector designe.

Quito, 23 de marzo del 2023.

Atentamente,

Ing. Rodríguez Flor, Pío Francisco

Cedula I.: 1719990044

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Morillo Freire Damaris Viviana con cedula de identidad 1724473697, en calidad de egresado de la carrera de Administración promoción 4TSAQ2, declaro que los contenidos de este trabajo de titulación, requisito previo a la obtención del grado de Tecnólogo en Administración, son originales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, 25 de agosto del 2023

Atentamente,

Morillo Freire Damaris Viviana

Cedula I.: 1724473697

## **DEDICATORIA**

En este año lleno de esfuerzos, sacrificios y arduo trabajo, finalizo esta tesis dedicada en primer lugar a Dios, quien ha sido bondadoso conmigo y me ha otorgado salud y bendiciones en el transcurso de mi formación personal, así como también académica y laboral.

A mis hijos Jair y Elián quienes han sido mi motivo de inspiración para seguir creciendo como ser humano; por su amor y apoyo incondicional en todo momento, por ser los que creyeron en mí.

- Damaris Viviana Morillo Freire

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud al Tecnológico Universitario Pichincha, por formar profesionales de calidad; a mis docentes quienes han sido parte de mi proceso de formación académica, inculcándome valores de responsabilidad, ética y honestidad; a mi tutor quien ha estado acompañándome en este proceso investigativo.

A la empresa Home Vega por permitirme estudiar, por que creyeron en mí y me impulsaron para seguir creciendo profesionalmente.

A mis hijos por ser pacientes y comprensivos con el tiempo para que me siga preparando y tener mejores oportunidades laborales

- Damaris Viviana Morillo Freire

## **Resumen Ejecutivo**

El manual de procesos es un instrumento escrito en donde se detalla la misión, visión, objetivos de la empresa, competencias, jerarquización de funciones, mapa estratégico, organigrama, flujograma de todas las actividades y cargos que cumplen los colaboradores al momento de ingresar a una empresa. Además, es una guía para verificar si los procesos internos de Home Vega el Bosque se están cumpliendo de una manera satisfactoria.

El desarrollo trascendental de Home Vega a lo largo de la historia la ha convertido en una de las empresas más importantes a nivel nacional, posicionando sucursales en Ibarra, Quito, Guayaquil, Loja y Cuenca, pues es una organización que se dedica a la importación, comercio, exportación de artículos relacionados con la construcción, mediante las actividades de venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etcétera.

La implementación del rediseño del manual de procesos tuvo una organización sistemática y cautelosa, primero se detectó los problemas que surgen internamente en el departamento comercial para posterior a ellos aplicar una encuesta a todas las personas y evidenciar las dificultades que presentan los empleados, para finalmente proponer soluciones en base a la planificación y direccionamiento de las funciones, así como también los KPI que aportan a la satisfacción de los clientes al momento de adquirir un producto o servicio que oferta Home Vega.

**Palabras clave:** KPI, procesos, organización, funciones, planificación, departamento comercial

## **Abstract**

The process manual is a written instrument that details the mission, vision, objectives of the company, competencies, hierarchy of functions, strategic map, organization chart, flow chart of all activities and positions that employees perform when they join a company. In addition, it is a guide to verify if the internal processes of Home Vega el Bosque are being fulfilled in a satisfactory manner.

The transcendental development of Home Vega throughout its history has made it one of the most important companies at national level, positioning branches in Ibarra, Quito, Guayaquil, Loja and Cuenca, as it is an organization dedicated to the import, trade and export of construction-related articles, through wholesale activities of construction materials: stone, sand, gravel, cement, etc.

The implementation of the redesign of the process manual had a systematic and cautious organization, first we detected the problems that arise internally in the commercial department to later apply a survey to all the people and to demonstrate the difficulties that the employees present, to finally propose solutions based on the planning and direction of the functions, as well as the KPIs that contribute to customer satisfaction when purchasing a product or service offered by Home Vega.

**Key words:** KPI, processes, organization, functions, planning, planning and management of functions.



## INDICE

Introducción.....	13
Planteamiento del problema .....	2
Formulación del problema.....	3
Diagrama de Ishikawa Ilustración 1 Espina de pescado.....	3
Idea a defender.....	4
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Justificación.....	4
Líneas y sublíneas de investigación.....	5
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>6</b>
Marco teórico.....	7
1. Manual de procesos .....	7
Características.....	8
Importancia.....	9
Manual de procesos comerciales .....	10
Plan de socialización de manual.....	11
Fichas de procesos .....	12
Administración de procesos.....	13
2. Proceso comercial.....	13
Etapas del proceso de ventas .....	14

Asesoría comercial .....	15
Factores de riesgo en el área comercial .....	16
3. Gestión por indicadores .....	17
Tipos de indicadores.....	17
Importancia.....	18
Marco conceptual .....	19
Marco jurídico .....	20
Marco temporal - espacial .....	20
<b>CAPÍTULO II</b> .....	22
Marco metodológico.....	22
Diseño de investigación.....	22
<input type="checkbox"/> Acorde al Origen de la Información.....	22
<input type="checkbox"/> Acorde al Rango de Tratamiento de Datos.....	22
Métodos a utilizarse.....	23
Población .....	23
<input type="checkbox"/> Población de empresa Home Vega.....	23
Técnicas de Investigación.....	24
Encuesta.....	24
Diseño de la Encuesta.....	25
ENCUESTA .....	25
Objetivo: .....	25
Requerimiento: .....	25
CUESTIONARIO.....	25

RESULTADOS .....	27
ENTREVISTAS .....	37
GUIA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADAS .....	37
<b>CAPITULO III</b> .....	41
PROPUESTA: REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL HOME VEGA EL BOSQUE .....	41
INTRODUCCIÓN.....	42
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HOME VEGA .....	43
MISIÓN .....	44
VISIÓN.....	44
VALORES.....	44
OBJETIVO GENERAL .....	45
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	45
APLICACIÓN .....	45
ALCANCE .....	46
INDICACIONES DE USO.....	46
MARCO NORMATIVO .....	46
INVENTARIO.....	54
MAPA ESTRATÉGICO .....	566
MAPA DE PROCESOS.....	57
COMPETENCIAS BÁSICAS.....	58
FLUJOGRAMA .....	60
ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	60

FICHAS DE FUNCIONES .....	62
INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI) .....	68
<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	77
Bibliografía citada .....	96

## **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Líneas y sublíneas de investigación.....	6
<b>Tabla 2</b> Población y muestra.....	24
<b>Tabla 3</b> Interpretación revisión de manual de procesos.....	28
<b>Tabla 4</b> Interpretación funciones a desempeñar .....	29
<b>Tabla 5</b> Interpretación inducción de funciones a desempeñar .....	30
<b>Tabla 6</b> Interpretación manual de procesos .....	31
<b>Tabla 7</b> Interpretación manual de procesos .....	32
<b>Tabla 8</b> Interpretación manual de procesos .....	33
<b>Tabla 9</b> Interpretación manual de procesos .....	34
<b>Tabla 10</b> Interpretación manual de procesos .....	35

<b>Tabla 11</b> Interpretación manual de procesos .....	36
---	----

<b>Tabla 12</b> Interpretación de entrevistas .....	38
---	----

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Espina de pescado .....	3
--	---

<b>Ilustración 2</b> Mapa de ubicación Home Vega .....	21
--	----

<b>Ilustración 3</b> Ubicación en satélite de empresa Home Vega .....	21
---	----

<b>Ilustración 4</b> Ubicación de Home Vega .....	23
---	----

<b>Ilustración 5</b> Interpretación rediseño y mejoramiento manual de procesos.....	28
---	----

<b>Ilustración 6</b> Interpretación funciones a desempeñar.....	29
---	----

<b>Ilustración 7</b> Interpretación inducción acerca del cargo a desempeñar .....	30
---	----

<b>Ilustración 8</b> Interpretación de las capacitaciones en el ambiente laboral .....	31
--	----

<b>Ilustración 9</b> Interpretación actividades que no son parte de las funciones .....	32
---	----

<b>Ilustración 10</b> Interpretación otorgamiento del manual de procesos .....	33
--	----

<b>Ilustración 11</b> Interpretación escala de medición para optimización de ventas .....	34
---	----

<b>Ilustración 12</b> Interpretación cambios e implementaciones al manual vigente .....	35
---	----

<b>Ilustración 13</b> Interpretación de la frecuencia de revisión del manual de procesos.....	36
---	----

<b>Ilustración 14</b> Activos productivos e improductivos .....	55
<b>Ilustración 15</b> Mapa estratégico .....	56
<b>Ilustración 16</b> Competencias básicas Home Vega .....	58
<b>Ilustración 17</b> Diagrama de flujo: Servicio al cliente .....	60
<b>Ilustración 18</b> Organigrama funcional .....	61
<b>Ilustración 19</b> Ficha director comercial .....	62
<b>Ilustración 20</b> Ficha gerente regional .....	63
<b>Ilustración 21</b> Asesor comercial.....	64
<b>Ilustración 22</b> Ficha jefe de almacén.....	65
<b>Ilustración 23</b> Ficha subjefe de almacén .....	66
<b>Ilustración 24</b> Ficha jefe de línea .....	67
<b>Ilustración 25</b> Ficha servicio al cliente .....	68
<b>Ilustración 26</b> Indicadores CSAT.....	70
<b>Ilustración 27</b> Semaforización de indicadores de satisfacción.....	70
<b>Ilustración 28</b> Entrevista gerente general Bosque .....	77
<b>Ilustración 29</b> Entrevista gerente comercial.....	77
<b>Ilustración 30</b> Entrevista gerente PEI.....	78

<b>Ilustración 31</b> Entrevista jefe de tienda.....	78
<b>Ilustración 32</b> Formulario de preguntas clave.....	79
<b>Ilustración 33</b> Formulario lista de compras.....	80
<b>Ilustración 34</b> Convenio de Venta – Entrega Artículos de.....	81

## **Introducción**

Home Vega es una empresa que tiene como actividad principal la venta de materiales de construcción, destinada principalmente a arquitectos, ingenieros, diseñadores y público en general. A pesar de que cuenta con una organización bastante amplia en cuanto a distribución de personal, en los últimos años ha presentado desatinos con las actividades que deben desarrollar los colaboradores, pues ellos no tienen claridad de las funciones para las cuales fueron contratados. Otro inconveniente que se ha suscitado es que no existe un indicador que especifique la satisfacción del cliente al finalizar su compra, siendo este un problema serio al no tener un control específico de los clientes, el cual puede servir para saber en qué puntos se debe mejorar y en cuales se debe innovar.

Para que la investigación tenga éxito se realizó un proceso de diagnóstico, que cuenta con 3 capítulos:

**CAPITULO I:** En este apartado se especifica a detalle la importancia de un manual de procesos dentro de la empresa, los apartados que debe contener el mismo y las ventajas que otorga el tener este instrumento, todo con un aporte investigativo de fuentes bibliográficas especializadas y de confianza como páginas web, libros, artículos académicos y talleres.

**CAPITULO II:** En este punto se detalla el método de investigación, en este caso cuantitativo debido a que medirá variables, además se utilizará la técnica de la encuesta y la entrevista para su respectivo análisis y tabulación, que encaminarán a plantear una propuesta innovadora que supla las necesidades internas del departamento comercial



**CAPITULO III:** Se desarrollará la propuesta que consiste en el rediseño del manual, se añaden tablas, graficas, mapas y organigramas para que los colaboradores tengan claridad de las funciones que deben cumplir, así como las habilidades y competencias en las que se destaca cada uno.

En última instancia se definen las conclusiones y recomendaciones que estarán sujetadas a la realidad de la empresa, proporcionando soluciones efectivas para mejorar los procesos internos dentro de Home Vega.

### **Planteamiento del problema**

La crisis del COVID-19 que afectó a toda la población mundial ha dejado vulnerable a los sectores financieros, comerciales, turísticos, empresariales, inmobiliarios, de construcción, entre otros. En la actualidad el Ecuador ha tratado de reactivarse en sus actividades comerciales, sin embargo, el ingreso financiero es mínimo para el desarrollo y circulación monetario, la falta de empleos y oportunidades laborales han hecho que las personas busquen trabajos informales en diversas áreas, una de la más cotizadas la de construcción que cuenta con población no calificada y endeble socioeconómicamente que depende de los ingresos diarios de las obras publicas y privadas.

El crecimiento poblacional en la ciudad de Quito aumenta notoriamente cada año por tanto existe mayor demanda de viviendas habitacionales, sin embargo, la situación económica actual y el aumento de la canasta básica con relación al salario mínimo no permite que se concrete la adquisición de un bien inmueble, cada vez el presupuesto que un ciudadano tiene para construir su casa o comprar una vivienda es mucho más bajo.

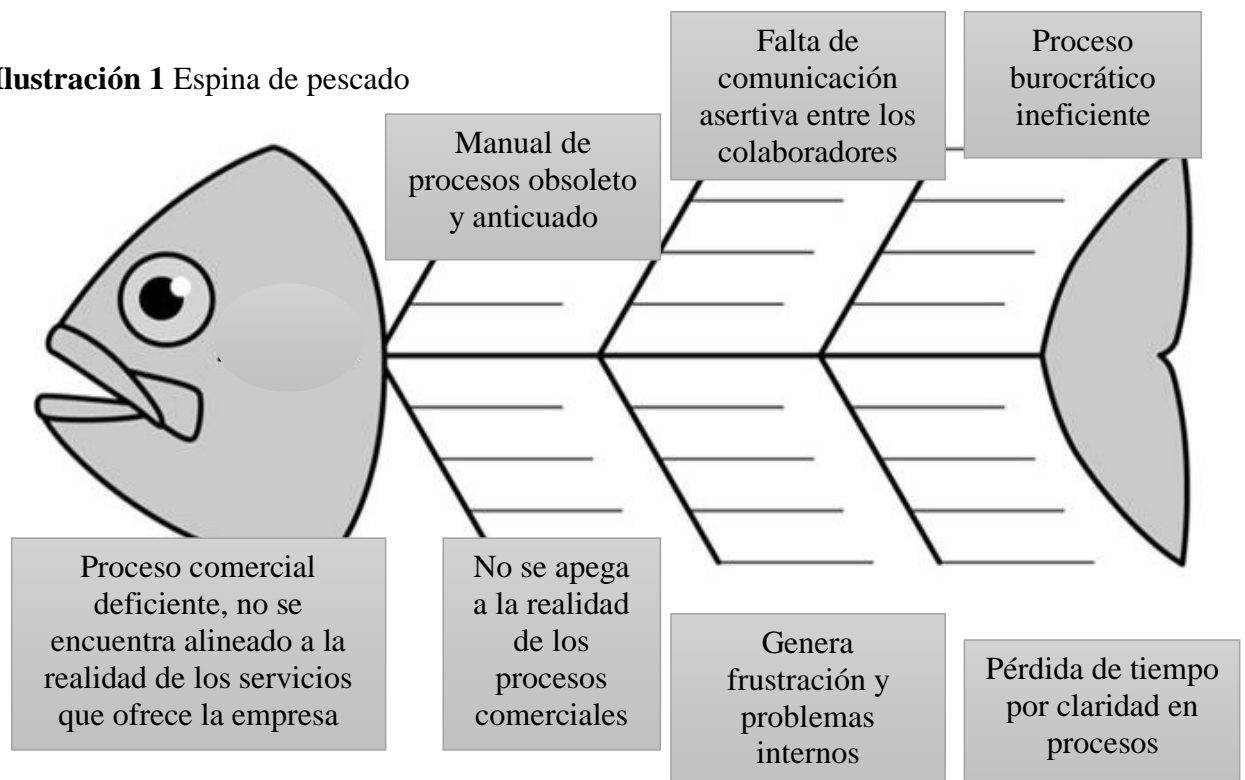
En la inmobiliaria Home Vega se evidencia un proceso comercial deficiente, pues este no se encuentra alineado a la realidad de los servicios que ofrece la empresa, además la búsqueda de oportunidades para el cierre de tratos de negocios, impide que exista calidad en asistencia a los clientes debido a que el manual de procesos vigente no cuenta con los indicadores de gestión KPIs.

### Formulación del problema

¿Cómo influye el rediseño del manual de procesos que integra KPIs en el área comercial de Home Vega el Bosque?

### Diagrama de Ishikawa

**Ilustración 1** Espina de pescado



**Nota:** Elaboración propia

**Idea a defender**

El rediseño del manual de procesos permitirá obtener un lineamiento comercial entre los trabajadores de la empresa y los clientes, generando un ambiente armonioso, en donde la comunicación afectiva sea la que prime para brindar servicios de calidad en Home Vega Bosque.

**Objetivo general**

Rediseñar el manual de procesos del área comercial mediante la utilización de indicadores de gestión KPIs para la evaluación de posibles factores de riesgo persistentes en la empresa Home Vega Quito sector el Bosque, junio - diciembre 2023.

**Objetivos específicos**

- Elaborar el marco teórico con bibliografía técnica para el respaldo de procesos de asesoría comercial.
- Indagar el criterio del personal del área comercial respecto al manual de procesos vigente mediante la aplicación de encuestas para valorar el nivel de aceptación del mismo en la empresa.
- Implementar el rediseño de un manual de procesos con indicadores KPIs en donde se especifique las valoraciones previas de los factores de riesgo para aumentar el rendimiento de venta.

**Justificación**

El manual de procesos es indispensable para las organizaciones ya que detalla y designa políticas, normativas, aspectos legales, procedimientos y controles para

garantizar que las actividades se realicen de manera eficiente y segura por lo que la presente investigación busca ampliar e innovar el manual con indicadores KPIs para cerrar negocios de manera competente que permitan mejorar las deficiencias actuales, de tal modo que la empresa Home Vega aumente su cartera de clientes y su posicionamiento en el mercado.

El rediseño y aplicación del manual de procesos permitirá disminuir los factores de riesgo que inciden en la reducción de demanda comercial (ventas efectivas) de Home Vega, para ello se aplicará encuestas y entrevistas al personal del área comercial que ayudarán a detectar las falencias del manual vigente y replantear algunos procesos. Con los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación se logrará establecer los indicadores de gestión que permitirán medir el desempeño de la empresa.

Este procedimiento se aplicará específicamente en Home Vega el Bosque, que posee sus instalaciones en las calles Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. Además, es importante destacar que la investigación será confiable por que la investigadora forma parte de los asesores comerciales de dicha empresa, lo cual facilitará la aplicación y seguimiento de las fortalezas y debilidades que podrían existir.

### **Líneas y sublíneas de investigación**

Administración

**Tabla 1**

Líneas y sublíneas de investigación

<b>Tema</b>	Rediseño de un manual de procesos área comercial con KPIs para Home Vega el Bosque
<b>Líneas</b>	Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario.
<b>Sublíneas</b>	Promoción de iniciativas de la economía popular y solidaria, micros empresas, talleres artesanales y pequeñas empresas

**Nota:** Información recopilada del ITSHCPP

## CAPITULO I

### Marco teórico

#### 1. Manual de procesos

##### *Concepto*

El manual de procesos, también conocido como manual de procedimientos, es aquel que permite que una empresa funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización (Robles, 2019).

##### *Análisis*

Un manual de procesos es un documento que describe de manera detallada los diferentes pasos o etapas que se deben seguir para llevar a cabo una actividad o alcanzar un objetivo específico. Este manual es utilizado como una guía para los empleados de una organización, proporcionando instrucciones claras sobre cómo realizar ciertas tareas de manera eficiente y efectiva.

Es necesario que el instructivo se encuentre escrito en lenguaje claro, comprensible y sin tanto tecnicismo para que todos los colaboradores, en especial los de nuevo ingreso puedan comprender a que se dedica la empresa, que funciones tiene, como está organizado, de qué manera se encuentran los procesos, y cuáles son los objetivos que se debe alcanzar.

## Características

### *Concepto*

El manual de procesos es una herramienta que documenta y describe los procedimientos y actividades que se llevan a cabo dentro de una organización. Este no es un simple conjunto de instrucciones que brindan orientación sobre cómo llevar a cabo el proyecto. Tampoco es una función de lista de verificación de ejecución que simplemente le dice a alguien qué recursos necesita para realizar una actividad en particular (Stagnaro, 2023).

### *Análisis*

En su lugar, debe proporcionar información detallada sobre la tarea que desea realizar, estas son algunas características comunes que suelen tener los manuales de procesos:

- **Estructura organizada:** El manual de procesos suele tener una estructura clara y organizada que facilita la localización y comprensión de la información. Puede estar dividido en secciones o capítulos que abarcan distintas áreas o procesos de la organización.
- **Descripción de procesos:** El manual detalla los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización. Cada proceso se describe de manera exhaustiva, incluyendo los pasos a seguir, las responsabilidades de los involucrados, los recursos necesarios y los resultados esperados.
- **Flujos de trabajo:** Los manuales de procesos suelen incluir diagramas de flujo o representaciones visuales que ilustran la secuencia de actividades y decisiones que

se deben seguir en cada proceso. Estos flujos de trabajo ayudan a visualizar y comprender mejor los pasos a seguir.

- **Roles y responsabilidades:** El manual identifica y especifica los roles y responsabilidades de cada persona o departamento involucrado en los procesos descritos. Esto ayuda a definir claramente las responsabilidades de cada miembro de la organización y garantiza una correcta asignación de tareas.
- **Normas y políticas:** El manual puede incluir normas y políticas específicas que deben cumplirse en cada proceso. Estas normas pueden ser internas de la organización o externas, como regulaciones legales o estándares de calidad.
- **Documentación de formatos y plantillas:** En algunos casos, el manual de procesos puede incluir ejemplos de formatos y plantillas que se utilizan en la documentación y registro de la información relacionada con los procesos. Esto facilita la estandarización y uniformidad en la gestión de los procesos.
- **Actualización y revisión:** Los manuales de procesos suelen estar sujetos a actualizaciones y revisiones periódicas, ya que los procesos pueden cambiar con el tiempo debido a mejoras, nuevas tecnologías o cambios en el entorno empresarial. Es importante mantener el manual actualizado para reflejar los procesos vigentes.

## **Importancia**

### *Concepto*

Los procedimientos documentados ayudan a los empleados a seguir un camino específico para realizar una tarea. Esto reduce la posibilidad de errores, lo que mejora la calidad de los productos y servicios. Además, crea un sistema de información basado en datos de registro y registros contables para todos los niveles de dirección y alta



dirección, diseñado para asegurar operaciones suficientemente informadas y para divulgar con claridad cada procedimiento (Hernández, 2022).

### *Análisis*

El manual de procesos es importante porque proporciona una guía clara y detallada para realizar actividades de manera estandarizada, eficiente y controlada. Ayuda a mejorar la coordinación, la colaboración, la capacitación y la calidad en una organización, además de facilitar la continuidad y la documentación del conocimiento.

## **Manual de procesos comerciales**

### *Concepto*

Los procesos comerciales permiten analizar las necesidades del cliente desde la generación de oportunidades comerciales, el primer contacto, hasta la venta y a su vez analizar las oportunidades de mejorar la competitividad dentro del mercado en el que se enfoca la empresa (Abati, 2020).

### *Análisis*

Este manual establece procesos que guían y norman las actividades diarias que realiza todo el personal que conforma el departamento comercial de una empresa para que el índice de ventas sea mayor cada año.

A continuación, se presenta una serie de pasos que debe contener este manual:

- **Introducción:** Una visión general de la empresa y sus objetivos, además de explicar el propósito del manual y cómo se debe utilizar.

- **Organigrama y funciones:** Una descripción de la estructura organizativa de la empresa y las responsabilidades de cada puesto, para comprender quién es responsable de los diferentes procesos.
- **Procesos de ventas:** Detalles sobre cómo la empresa realiza sus ventas, desde la generación de prospectos hasta el cierre de la venta y el seguimiento postventa.
- **Procesos de marketing:** Descripción de las estrategias y tácticas de marketing utilizadas para promocionar los productos o servicios de la empresa.
- **Procesos de servicio al cliente:** Cómo la empresa maneja las consultas, quejas y solicitudes de los clientes para brindar un servicio satisfactorio.
- **Procesos de adquisición de productos o servicios:** Cómo la empresa obtiene los productos o servicios que vende, desde la selección de proveedores hasta la gestión de contratos.
- **Procesos de gestión de inventario:** Cómo se almacenan y gestionan los productos, desde la recepción hasta el envío.
- **Procesos de facturación y cobro:** Cómo se facturan los productos o servicios a los clientes y cómo se gestiona el proceso de cobro.
- **Procesos de gestión de recursos humanos:** Cómo la empresa recluta, contrata, capacita y evalúa a su personal.
- **Procesos financieros:** Cómo se lleva a cabo la contabilidad, cómo se gestionan los presupuestos y cómo se analiza la salud financiera de la empresa.

## **Plan de socialización de manual**

### ***Concepto***

El plan de socialización es un proceso de adquisición, interiorización e integración de procedimientos para llegar a acuerdos sobre la conveniencia o inconveniencia de un proyecto, así como sus impactos, y registrar las observaciones y percepciones de los participantes (Aguirre, 2019).

### ***Análisis***

La socialización de procedimientos es necesaria para dar a conocer a todos los miembros de un equipo de trabajo las conclusiones, modificaciones o cambios estructurales que se ha suscitado en una empresa para beneficio de la misma.

Además, permite que los empleados desarrollen un compromiso con la organización a través de vínculos afectivos con los compañeros y creando un sentido de fidelidad hacia la organización.

### **Fichas de procesos**

#### ***Concepto***

La ficha de proceso es una herramienta que para (Gómez, 2015) sirve para ver de una forma esquemática, las diferentes fases de un proceso, las responsabilidades de las personas que intervienen en el mismo, así como la documentación que se genera. El concepto es el mismo que en un procedimiento, pero más visual. (p.13).

#### ***Análisis***

Es un documento que permite a los usuarios explorar el contenido en función de la disponibilidad de información que tiene una organización. Además, ayuda a catalogar todos los procesos que operan en la organización, aclarando su función, dando la debida

importancia a sus elementos constitutivos, evitando posibles supresiones.

Las fichas de procesos no necesariamente se encuentran estandarizadas para todas las empresas, sino más bien se adaptan a las necesidades de cada departamento que conforma una organización.

## **Administración de procesos**

### ***Concepto***

Puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización, dirección y control basándose en los procesos internos y externos de una empresa, siendo definidos por (Álvarez, 2018) 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 (p.2).

### ***Análisis***

La sistematización de los procesos dentro de una organización tiene como objetivo lograr una mayor eficacia, eficiencia, productividad, competitividad dentro del mercado para generar productos y servicios acordes a las necesidades que requieren los clientes. Los procedimientos son sucesiones estructuradas de actividades que transforman insumos (materiales, información, recursos humanos) en productos o servicios que agregan valor.

## **2. Proceso comercial**

### ***Concepto***

Se refiere a la secuencia de pasos o etapas que se siguen para cerrar una venta, desde que se atrae un nuevo prospecto a través del marketing, hasta el servicio que se le ofrece al cliente después de su compra (Upnify, 2023).

### *Análisis*

Los procesos comerciales realizan un diagnóstico de las necesidades del cliente dentro del mercado para generar oportunidades comerciales desde el momento en el que se tiene contacto directo entre vendedor y cliente, mejorando la competitividad en la que se enfoca la organización.

Una buena gestión de los procesos de negocio puede influir positivamente en el ciclo de ventas, su buen funcionamiento permite a las empresas rentabilizar sus inversiones. Los procesos comerciales deben apoyar la implementación de estrategias comerciales y de marketing, evolucionando de acuerdo con los cambios en el entorno comercial y la cartera de productos/servicios.

### **Etapas del proceso de ventas**

#### *Análisis*

- **Prospección:** En esta etapa, se busca y se identifican clientes potenciales que puedan estar interesados en los productos o servicios que ofrece la empresa. Esto se realiza a través de diversas estrategias como la generación de leads, campañas de marketing, referencias de clientes existentes, entre otros.
- **Contacto inicial:** Una vez identificados los clientes potenciales, se inicia el contacto con ellos para presentar los productos o servicios que ofrece la empresa y establecer una primera comunicación.

- **Investigación y calificación:** En esta fase, se realiza una investigación más detallada sobre las necesidades, deseos y características del cliente potencial para determinar si realmente se ajusta al perfil del cliente ideal de la empresa.
- **Presentación de propuesta:** Luego de calificar al cliente potencial, se procede a presentar una propuesta detallada y personalizada que destaque los beneficios y características de los productos o servicios que se ofrecen.
- **Manejo de objeciones:** Durante la presentación de la propuesta, es común que los clientes potenciales tengan preguntas o dudas sobre la oferta. En esta etapa, el vendedor debe estar preparado para abordar y resolver las objeciones de manera convincente, tratando de que los clientes no den un paso atrás.
- **Negociación:** Si el cliente potencial muestra interés en la oferta, se inicia la negociación para llegar a un acuerdo sobre los términos de la venta, como el precio, las condiciones de pago y otros aspectos relevantes
- **Cierre de la venta:** Una vez que ambas partes están de acuerdo con los términos, se procede a cerrar la venta formalmente, lo que implica la firma de contratos o acuerdos, el procesamiento del pago y la entrega de los productos o servicios.
- **Seguimiento postventa:** Después de concretar la venta, es fundamental mantener una relación con el cliente y brindar un servicio postventa adecuado. Esto incluye el seguimiento para asegurarse de que el cliente esté satisfecho con la compra y resolver cualquier problema que pueda surgir.

## **Asesoría comercial**

### ***Concepto***

La asesoría comercial es un subgrupo dentro del departamento comercial que se encarga de diagnosticar, evaluar, calificar, incentivar, optimizar al equipo de ventas, se proponen situaciones de mejora y se ejecutan acciones estratégicas en base a indicadores de gestión para lograr éxito, tanto en el clima laboral como en el incremento de los índices de ventas (Romero, 2019).

### *Análisis*

De esta forma se consiguen mejoras en la rentabilidad de la compañía, así como un equipo comercial más eficiente y significativamente más competitivo.

## **Factores de riesgo en el área comercial**

### *Concepto*

Los factores de riesgo son la presencia de elementos, fenómenos, ambientes y acciones humanas que tienen la capacidad potencial de causar lesiones o daños materiales, y la probabilidad de su ocurrencia depende de la eliminación y/o control de los elementos agresivos (Delgado, 2018).

### *Análisis*

Cuando se presentan conflictos o dificultades dentro del área comercial es necesario analizar las formas de pago de los clientes a los que se les ofreció el servicio o producto, por lo que, estos contingentes nacen principalmente de las compras que usan créditos para aplazar los procesos de pago en cuotas más accesibles. A efectos contables, esto se refleja en varias cuentas de clientes, que representan derechos de cobro a corto plazo (con más o menos garantía). Hay que comprobar que su porcentaje

en el activo no sea demasiado alto, porque no son valores seguros hasta que se hagan efectivos.

### 3. Gestión por indicadores

#### *Concepto*

Los indicadores de proceso son datos que muestran el estado de una actividad. Tienen la tarea de medir ciertas características y se pueden observar para mostrar los cambios y el progreso que se está produciendo. Si este indicador es clave, entonces estamos hablando de KPI, del inglés Key Performance Indicators (KYOCERA, 2023).

#### *Análisis*

Los indicadores son instrumentos de gestión utilizadas para valorar la calidad de un proceso y el rendimiento de las tareas, por lo que las empresas pueden medir los objetivos planteados para la gerencia para ver si las actividades y normativas pautadas están rindiendo satisfactoriamente. Por medio de los indicadores se puede analizar si los aportes o el valor agregado a los procedimientos están satisfaciendo las necesidades de los clientes.

#### **Tipos de indicadores**

##### *Concepto*

- **Financieros:** rentabilidad, solvencia, VAN, TIR, nivel de deuda, etc.
- **Económicos:** rentabilidad, costes previstos, costes reales, ingresos, gastos, beneficios, etc.
- **Producción:** tiempo de producción, material usado, cantidad producida, etc.



- **Calidad:** número de fallos, costes de calidad, interrupciones forzadas, porcentaje de defectos, etc.
- **Servicio:** pedidos sin atender, tiempo medio de entrega, tiempo respuesta de llamadas, etc.
- **Cliente:** satisfacción, número de clientes nuevos, número de reclamaciones, etc.
- **Logística:** número de pedidos, stock, tiempo medio de entrega, etc. (KYOCERA, 2023).

### *Análisis*

Se puede establecer indicadores de procesos para cualquier aspecto medible que se considere importante en los procesos comerciales, todo esto con el afán de tener una perspectiva de cómo están fluyendo el proceso de ventas, que aspectos mejorar y corregir o para otorgar un servicio y producto de calidad.

### **Importancia**

#### *Concepto*

Los indicadores comerciales permiten medir el desempeño y los resultados obtenidos en diversos aspectos del ámbito comercial, tales como facturación, rentabilidad, satisfacción del cliente, participación de mercado, entre otros. Estos indicadores brindan una visión clara del desempeño de la empresa y si se están cumpliendo las metas establecidas (González, 2023).

### *Análisis*

Resaltan áreas de bajo rendimiento o problemas potenciales en el negocio. Al analizar los indicadores, las empresas pueden identificar oportunidades de mejora y enfocar sus esfuerzos en resolver problemas y optimizar sus operaciones.

Ayudan a comparar el desempeño de una empresa con sus competidores. Esto proporciona información valiosa sobre la posición de la empresa en el mercado y las posibles áreas para aumentar su ventaja competitiva.

### **Marco conceptual**

- **Eficiencia:** es la capacidad para que un proceso se desarrolle y ejecute con las herramientas y acciones necesarias para fijar un objetivo.
- **Eficacia:** capacidad para cumplir objetivos en un tiempo y forma indicados. Se enfoca en los resultados finales sin analizar el proceso de cómo fue el proceso ejecutado.
- **Proceso:** conjunto de fases y actividades sistematizadas que implica a varias personas desempeñando funciones determinadas para cumplir una meta en común.
- **Gestión:** es un proceso continuo que conduce las operaciones internas y externas de una empresa para cumplir con los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo.
- **Diseño:** conjunto de planificaciones que busca generar ingresos y beneficios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Insumos:** es toda la materia prima que se utiliza para crear o elaborar otros productos utilizando estos materiales.
- **Venta:** es la obtención de un rubro económico a cambio de un producto o servicio prestado.

- **Organización:** se encarga de estructurar las actividades internas y externas de la empresa, así como la jerarquización y rol de responsabilidades de los empleados.
- **Rentabilidad:** es un beneficio de la empresa, pues indica el buen desarrollo de una inversión para retribuir los recursos financieros utilizados.
- **Comercio:** es el intercambio de bienes y servicios a cambio de un rubro económico.

### **Marco jurídico**

Al consultar el portal de la Superintendencia de Compañías, Home Vega es una empresa ecuatoriana anónima, constituida el 17 de febrero de 1975, con número de expediente 12280, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

El objeto social de la empresa es Importación, comercio, exportación de artículos relacionados con la construcción, mediante las actividades de venta al por mayor de materiales de construcción: piedra, arena, grava, cemento, etcétera.

En el Servicio de Rentas Internas (SRI) la razón social se denomina IMPORTADORA VEGA S.A., siendo el tipo de contribuyente sociedad con régimen general, obligado a llevar contabilidad, concurriendo como agente de retención y contribuidor especial

### **Marco temporal - espacial**

La presente investigación se ejecutará en la empresa home vega, ubicada en la provincia de pichincha, cantón quito, en la parroquia de Chaupicruz, entre las calles Alonso de Torres s/n y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C El Bosque.

## Ilustración 2 Mapa de ubicación Home Vega



**Fuente:** Google Maps

## Ilustración 3 Ubicación en satélite de empresa Home Vega



**Fuente:** Google Maps

La investigación se llevará a cabo a partir del mes de junio 2023 hasta agosto 2023, teniendo así una duración de tres meses en donde se desarrollará una serie de

indagaciones en cuanto a los indicadores de gestión en el manual de procesos del departamento comercial de Home Vega.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco metodológico**

#### **Diseño de investigación**

Es importante tener en cuenta la metodología que se utilizará en el desarrollo de la investigación, así como el diseño, el enfoque, la población, las técnicas y la validez, pues estas complementarán la investigación para cumplir con los objetivos planteados.

- **Acorde al Origen de la Información.**

La presente investigación es de nivel descriptivo porque intervendrá de forma directa en la empresa Home Vega, además se aplicarán instrumentos como la encuesta con preguntas dicotómicas que será dirigida a los empleados que forman parte del departamento comercial y de ventas, así mismo los jefes del departamento comercial se sujetarán a una entrevista que utiliza una guía de preguntas abiertas.

- **Acorde al Rango de Tratamiento de Datos.**

Esta investigación es cuantitativa debido a que analizará los resultados numéricos obtenidos de las encuestas y los procederá a tabular con ayuda de programas estadísticos como Microsoft Excel.

## Métodos a utilizarse

El método de investigación que se utilizará en el departamento comercial de la empresa Home Vega es de carácter descriptivo cuantitativo debido a que todos los datos que se recopilarán en las encuestas serán sometidos a tabulación y análisis para posteriormente presentarlos en esquemas gráficos.

## Población

La población con la que se trabajará en la investigación está ubicada en la parroquia Chaupicruz, en el sector del Bosque.

### *Mapa de ubicación de la empresa Home Vega*

#### Ilustración 4 Ubicación de Home Vega



Fuente: Google Maps(2023)

- **Población de empresa Home Vega**

La empresa Home Vega tiene varias sucursales en Quito, Ibarra, Cuenca, Ambato, Loja y Guayaquil. En este caso la población total a ser intervenida se centrará en la ciudad de Quito especialmente en la sucursal del Bosque que cuenta con 42 colaboradores que brindan apoyo con sus habilidades dentro de la organización.

**Tabla 2** Población y muestra

<b>Estrato</b>	<b>Población</b>	<b>Relación</b>
<b>Compras</b>	3	15%
<b>Asesores</b>	7	35%
<b>Jefe y subjefe de tienda</b>	2	10%
<b>Bodega</b>	3	15%
<b>Caja</b>	2	10%
<b>Mantenimiento</b>	3	15%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Nota:** La tabla representa el número de posibles colaboradores que serán encuestados

### **Técnicas de Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista para recolectar información fidedigna de cada encuestado y entrevistado para su análisis respectivo.

### **Encuesta**

Una encuesta es un método que se realiza aplicando un cuestionario a una muestra de personas. En este caso la encuesta proporciona información acerca del buen funcionamiento y alternativas de mejoramiento del manual de procesos de la empresa Home Vega, todo con el objetivo de buscar soluciones a la problemática planteada. La misma que consta de 9 preguntas cerradas con opciones de Si y No como respuesta.

## **Diseño de la Encuesta**

### **ENCUESTA GOOGLE FORMS**

#### **Objetivo:**

Rediseñar el manual de procesos del área comercial mediante la utilización de indicadores de gestión KPIs para la evaluación de posibles factores de riesgo persistentes en la empresa Home Vega Quito sector el Bosque, junio - agosto 2023.

#### **Requerimiento:**

La siguiente encuesta tiene como finalidad recopilar información para el desarrollo del proyecto de investigación en el Rediseño del manual de procesos con indicadores KPIs, dirigida a los trabajadores del área comercial de la empresa Home Vega - El Bosque. Los datos obtenidos se emplearán con fines estrictamente académicos. Cabe señalar que se trata de un estudio anonimizado por lo que sus datos no serán expuestos en ninguna de las etapas de la investigación. Se solicita de la manera más cordial ser honestos al contestar las preguntas.

#### **CUESTIONARIO**

1. ¿Considera que es necesario el rediseño y mejoramiento continuo del manual de procesos?

- Si
- No



2. ¿Conoce con detalle cuales son las funciones que usted debe desempeñar dentro de la empresa?

- Si
- No

3. En el momento en el que usted ingresó a la empresa le dieron a conocer las instrucciones específicas acerca del cargo que debe desempeñar?

- Si
- No

4. ¿Considera que las capacitaciones le permitieron adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral?

- Si
- No

5. ¿Alguna vez ha realizado actividades que usted considera que no forman parte de sus funciones?

- Si
- No

6. ¿En la primera inducción se le dio a conocer y se le facilitó el manual de procesos de la empresa?

- Si
- No

7. ¿Al cerrar un proceso de ventas, se utiliza una escala de medición para direccionar la optimización de las ventas?

- Si
- No

8. ¿Cree usted que es necesario realizar cambios e implementaciones al manual de procesos vigente?

- Si
- No

9. ¿Con que frecuencia se realiza una revisión del manual de procesos vigente?

- Una vez al mes
- Trimestralmente
- Anualmente
- Nunca

*Gracias por su colaboración*

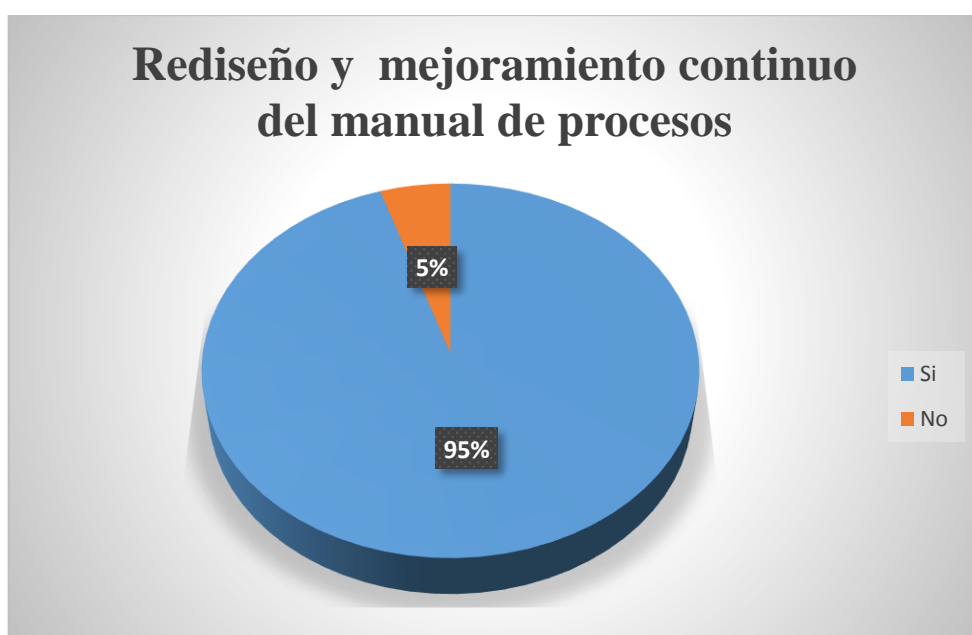
## **RESULTADOS**

**Pregunta 1:** ¿Considera que es necesario el rediseño y mejoramiento continuo del manual de procesos?

**Tabla 3** Interpretación revisión de manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	19	95%
No	1	5%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 5** Interpretación rediseño y mejoramiento manual de procesos

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** En la ilustración se puede observar que el 95% de personas encuestas están de acuerdo con el rediseño y mejoramiento continuo del manual de procesos, mientras que el 5% indica que no es necesario el rediseño del manual.

**Pregunta 2:** ¿Conoce con detalle cuales son las funciones que usted debe desempeñar dentro de la empresa?

**Tabla 4** Interpretación funciones a desempeñar

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 6** Interpretación funciones a desempeñar

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

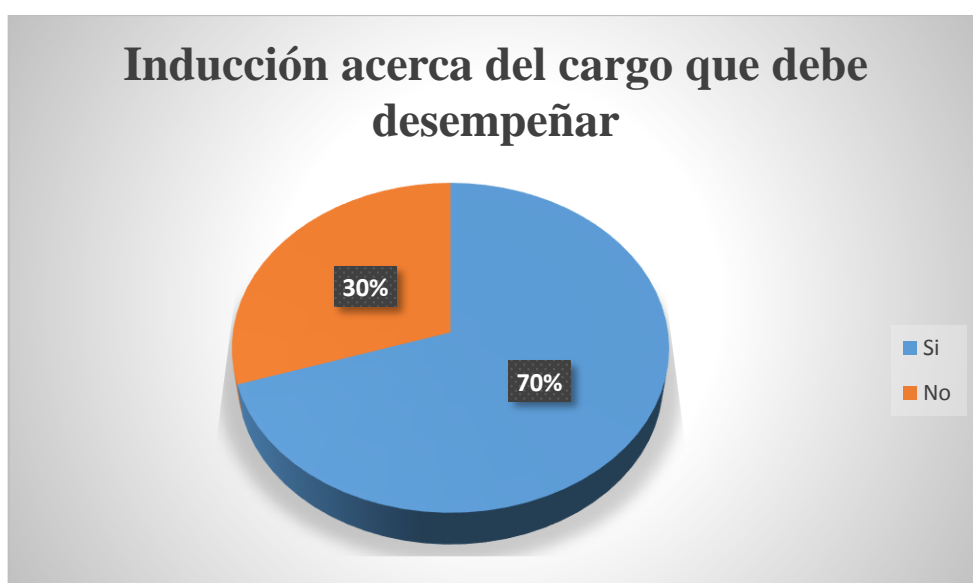
**Interpretación:** Al verificar los resultados de la encuesta se menciona que el 80% de trabajadores si tienen claridad de las funciones que tienen que desempeñar dentro de la empresa; sin embargo, el 20% de empleados indican que no saben con exactitud cuáles son las funciones que deben cumplir por las que fueron contratados.

**Pregunta 3:** En el momento en el que usted ingresó a la empresa ¿le dieron a conocer las instrucciones específicas acerca del cargo que debe desempeñar?

**Tabla 5** Interpretación inducción de funciones a desempeñar

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 7** Interpretación inducción acerca del cargo a desempeñar

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** Al examinar la gráfica se puede evidenciar que el 70% de trabajadores de Home Vega manifiestan que, si tuvieron una inducción previa para conocer las funciones específicas a desempeñar, por otro lado, el 30% de encuestados expresan que no tuvieron una inducción que les guie hacia el cumplimiento de sus funciones.

**Pregunta 4:** ¿Considera que las capacitaciones le permitieron adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral?

**Tabla 6** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 8** Interpretación de las capacitaciones en el ambiente laboral

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** Como se observa en la gráfica el 90% de los encuestados manifiestan que las capacitaciones crean habilidades y actitudes para interactuar positivamente en el ambiente de trabajo, por otro lado, el 10% expresan que las capacitaciones no son una buena opción para adaptarse con facilidad al ambiente de trabajo.

**Pregunta 5:** ¿Alguna vez ha realizado actividades que usted considera que no forman parte de sus funciones?

**Tabla 7** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 9** Interpretación actividades que no son parte de las funciones

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

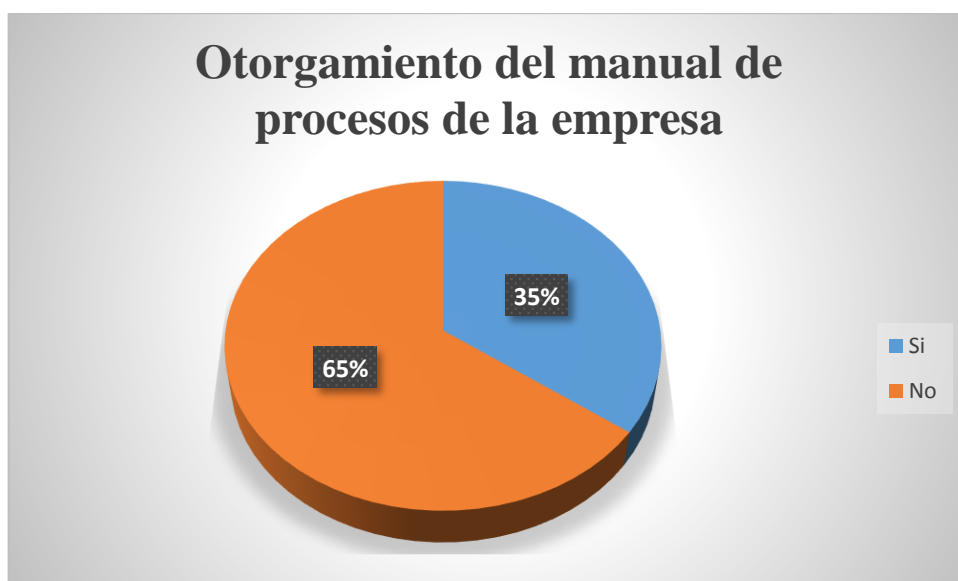
**Interpretación:** Al observar la gráfica se puede evidenciar que el 100% de los encuestados han realizado otras actividades alternas que no son parte de sus funciones por las cuales fueron contratados.

**Pregunta 6:** ¿En la primera inducción se le dio a conocer y se le facilitó el manual de procesos de la empresa?

**Tabla 8** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	7	35%
No	13	65%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 10** Interpretación otorgamiento del manual de procesos

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** Al revisar las respuestas de los encuestados se puede concluir que al 65% de empleados no se les proporcionó el manual de procesos para que puedan solventar inquietudes y funciones específicas de su cargo, por su parte el 35% de empleados restantes expresan que si se les entregó y no tuvieron complicaciones para realizar su trabajo.



**Pregunta 7:** ¿Al cerrar un proceso de ventas, se utiliza una escala de medición para direccionar la optimización de las ventas?

**Tabla 9** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 11** Interpretación escala de medición para optimización de ventas



**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** Del total de encuestados se puede evidenciar que el 55% no direccionan con una escala de medición el proceso de cierre de ventas, mientras que el 45% restante indica que si lo hacen para verificar la optimización de una venta.

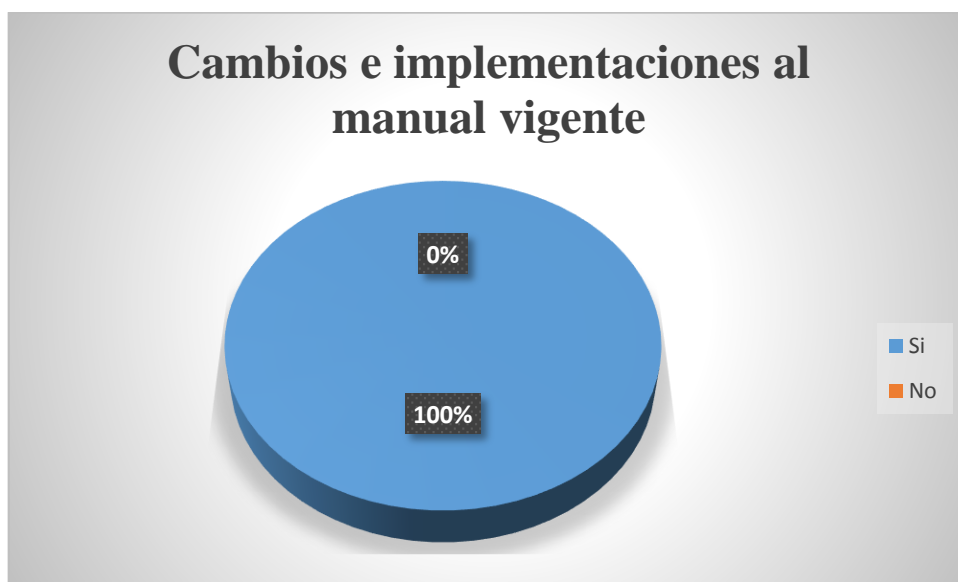
**Pregunta 8:** ¿Cree usted que es necesario realizar cambios e implementaciones al manual de procesos vigente?

**Tabla 10** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 12** Interpretación cambios e implementaciones al manual vigente



**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** El resultado de la gráfica es unánime, el 100% de los encuestados están de acuerdo en que se debe realizar ciertas modificaciones al manual de procesos vigente, acorde a las realidades que se presentan dentro de la empresa.

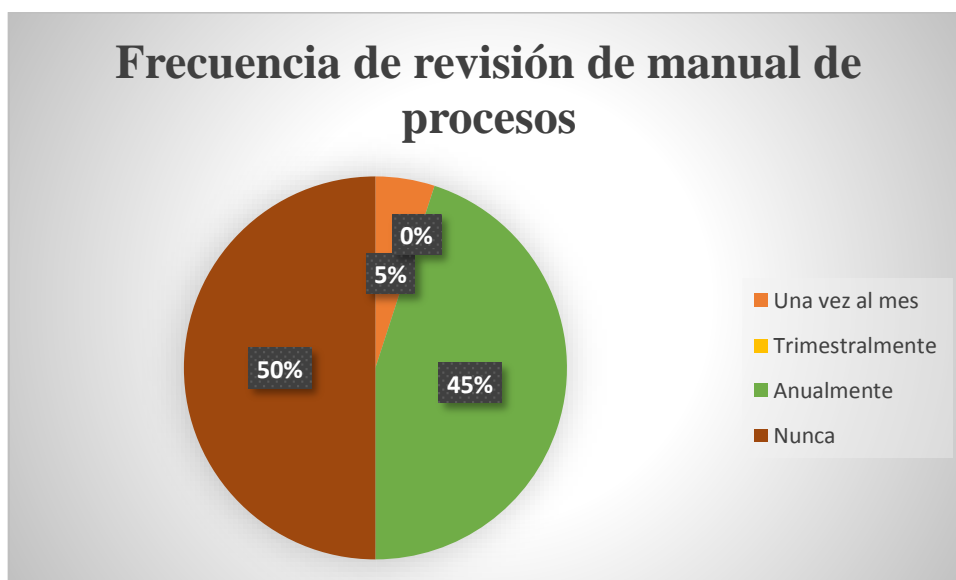
**Pregunta 9:** ¿Con que frecuencia se realiza una revisión del manual de procesos vigente?

**Tabla 11** Interpretación manual de procesos

Categoría	Resultado	Porcentaje
Una vez al mes	1	5%
Trimestralmente	0	0%
Anualmente	9	45%
Nunca	10	50%
Total	20	100%

**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Ilustración 13** Interpretación de la frecuencia de revisión del manual de procesos



**Fuente:** Datos obtenidos de los encuestados

**Interpretación:** Los resultados obtenidos del grupo encuestado expresan que el 50% nunca han realizado revisiones periódicas del manual de procesos vigente, por otro lado,

el 45% expresa que se han hecho revisiones anualmente, finalmente el 5% indican que las revisiones han sido cada mes.

## **ENTREVISTAS**

**Objetivo:** Rediseñar el manual de procesos del área comercial mediante la utilización de indicadores de gestión KPIs para la evaluación de posibles factores de riesgo persistentes en la empresa Home Vega Quito sector el Bosque, junio - agosto 2023.

### **GUIA DE PREGUNTAS ESTRUCTURADAS**

1. Usted considera que el manual de procesos vigente necesita innovar estrategias para el buen desempeño de los empleados
2. Considera que las KPIs son una buena opción para la optimización de la venta de todos los artículos que ofrece Home Vega
3. Considera usted que es necesario que exista una evaluación de habilidades y conocimientos de la gama de productos que distribuye Home Vega
4. Considera que se debería premiar las metas de los vendedores para que los mismos se sientan motivados por su trabajo
5. Considera que brindar un buen trato al cliente y una escucha activa son elementos primordiales para el crecimiento de la empresa

Tabla 12 Interpretación de entrevistas

<b>MATRIZ DE TABULACIÓN DE ENTREVISTAS</b>				
<b>Pregunta</b>	<b>Entrevistado 1 Gerente tienda el Bosque “Home Vega”</b>	<b>Entrevistado 2 Gerente departamento de servicio al cliente “Home</b>	<b>Entrevistado 3 Gerente departamento PEI</b>	<b>Resumen o conclusión</b>
<b>Usted considera que el manual de procesos vigente necesita innovar estrategias para el buen desempeño de los empleados</b>	Definitivamente es importante mantener el manual de procesos actualizado acorde a la situación del mercado, tendencias y nivel económico	Si se debe revisar el manual de procesos por lo menos semestralmente para mejorar e innovar áreas de oportunidad	Es importante innovar en la parte tecnológica en proceso y procedimientos para estar acorde a las exigencias actuales	Es importante que el manual de procesos este en innovación constante para que responda a la situación actual del mercado
<b>Considera que las KPIs son una buena opción para la optimización de la venta de todos los artículos que ofrece Home Vega</b>	Los KPIs si están bien direccionados dan resultados efectivos en las ventas	Los KPIs ayudan a determinar que productos tienen mayor circulación	Es importante tener KPIs que midan el rendimiento de la compañía para tomar acciones y mejorarlas	Si los KPIs son aplicados de una manera adecuada dan resultados efectivos
<b>Considera usted que es necesario que exista una evaluación de habilidades y conocimientos de la gama de productos que distribuye Home Vega</b>	Si es necesario dominar los conocimientos de las ventas a través de capacitaciones constantes y determinadas por áreas de trabajo específicas	Si debe existir una evaluación y capacitación constante para estar preparados con todos los productos que se comercializa	Es importante conocer el producto para dar características y referencias al cliente y este sepa las ventajas, calidad, y garantía	Es importante la capacitación constante de los productos que se ofrecen en la empresa para estar preparado y otorgar información al cliente

<b>Considera que se debería premiar las metas de los vendedores para que los mismos se sientan motivados por su trabajo</b>	Si se debe premiar a los resultados, reconocer sus cumplimientos le impulsa a lograr mejores resultados	Los ingresos variables de los asesores y vendedores deben ser atractivos para que puedan cumplir sus objetivos	Es importante dar reconocimiento a la buena gestión de ventas, al eficiente trabajo	Si es importante premiar la gestión y cumplimiento de objetivos de los vendedores
<b>Considera que brindar un buen trato al cliente y una escucha activa son elementos primordiales para el crecimiento de las ventas</b>	Es un tema vital para que el cliente se sienta atendido, asesorado, cómodo y que esté a gusto con el servicio que está recibiendo objetiva y subjetivamente	Totalmente es primordial, el trato al cliente es lo que nos distingue de la competencia, el estar presto a escuchar necesidades, opiniones, sugerencias, comentarios de los clientes ayudan a mejorar el servicio y productos que se ofrece	Si son primordiales pero no lo suficiente porque depende de otras aristas como calidad, infraestructura para que el cliente se sienta satisfecho	Es primordial el buen trato al cliente para que este se fidelice y se sienta cómodo al adquirir los productos y servicios de la empresa

**Fuente:** Datos obtenidos de los entrevistados

**MANUAL DE PROCESOS POR  
FUNCIONES Y COMPETENCIAS  
LABORALES HOME VEGA BOSQUE**



## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA: REDISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA COMERCIAL HOME VEGA EL BOSQUE**

El rediseño de procesos surge de un análisis exhaustivo dentro de la empresa en donde se busca mejoras significativas en la producción, el período de tiempo, el cumplimiento de actividades y sobre todo de la calidad que ofrecen los productos y servicios. Además, busca mejorar los procesos comerciales de principio a fin, lo que traerá beneficios como la reducción de costos y tiempos de ciclo (al eliminar actividades no productivas) y la mejora de la calidad (al reducir la fragmentación del trabajo) al establecer una clara responsabilidad por los procesos.

El departamento comercial de la empresa Home Vega presente un déficit con respecto a la organización interna, pues varios de sus trabajadores expresan que en ocasiones no saben cuáles son las funciones específicas que deben desarrollar y sumado a esto no han podido realizar un análisis del manual de procesos vigente por lo que necesitan un mejoramiento de procesos, técnicas y estrategias acordes a las necesidades de los clientes.

Es por ello que el rediseño del manual busca establecer objetivos claros, en donde cada colaborador sepa cuál es la meta a cumplir dentro de la empresa, también es importante que sepan la misión y visión que pretende alcanzar, así mismo las funciones, presupuestos, estrategias de marketing y la manera de captar más clientela para posicionarse en el mercado.



El presente manual será de gran aporte significativo para todos los colaboradores, especialmente a aquellos que pertenecen al departamento comercial, debido a que será una guía que clarifique el horizonte al que pretenden llegar, también ayudará a especificar los roles y responsabilidades de cada uno, así como también la jerarquización de cargos a desempeñar, buscando la optimización del tiempo que se consigna para cumplir con las actividades delegadas.

Este manual de procesos beneficiará a todos los empleados que forman parte de la empresa, pues ayudará a definir las responsabilidades, cargos y jerarquización de las funciones a desempeñar, todo con el propósito de optimizar los recursos y el tiempo que se destina para cada actividad encomendada.

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de procesos es una herramienta grafica que ayuda a plasmar los proceso y procedimientos que se llevan a cabo dentro de HOME VEGA EL BOSQUE, aquí se detallan las funciones específicas de cada colaborador, las actividades que deben cumplir de acuerdo al perfil requerido, la jerarquización entre pares para tener una comunicación más asertiva; a su vez contienen el flujograma que permite realizar un seguimiento del proceso de las ventas, para luego analizar y tomar las decisiones oportunas en beneficio de toda la comunidad que forma parte de la empresa.

Además, cuenta con KPIs que son indicadores medibles que muestran el progreso del equipo de trabajo para cumplir con los objetivos empresariales más trascendentales. También es importante que este anual maneje un lenguaje sencillo y claro para que pueda ser comprendido por todos los interesados.

Con el rediseño del manual se podrá mejorar significativamente algunos procesos que han estado teniendo ciertas falencias a la hora de realizar una venta, pues es importante mantener capacitaciones constantes con todo el personal para que se sientan en la capacidad de resolver dudas e inquietudes de los clientes.

Es necesario destacar la importancia de brindar un servicio de calidad, en donde los comparadores busquen siempre a Home Vega como su más grande proveedor de materia prima a la hora de realizar construcciones, por ello es vital que toda la logística interna se encuentre bien estructurada.

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE HOME VEGA**

Importadora Vega S.A. fue fundada en 1959 en la ciudad de Riobamba. La actividad empresarial se inició en la ciudad de Riobamba, donde se comercializaba todo tipo de material eléctrico y artículos para el hogar. Posteriormente, se decide importar productos relacionados con la ferretería y la construcción, lanzando los primeros modelos de grifería mono mando y cocinas a gasolina. Años después, en 1967, se traslada a la ciudad de Quito y trabaja en diversas industrias.

Actualmente estamos representados a nivel nacional en; Ibarra, Quito, Cuenca, Tumbaco, Los Chillos, Ambato, Loja y Guayaquil (Garzota y Plaza Design).

Home Vega ha conseguido crear actualmente 305 puestos de trabajo directos en todas sus tiendas, “sin contar los indirectos en los proveedores de limpieza, transporte y otros servicios”.

Poseen una gran trayectoria que también ha ayudado y acompañado a varias familias en este país. Han crecido y contribuido al desarrollo de proveedores, clientes y socios estratégicos (Vega, 2021).

## **MISIÓN**

“Somos una empresa a nivel nacional enfocada en mejorar la calidad de vida de nuestros clientes a través de soluciones integrales de nuestras 4 categorías con asesoría profesional, calidad, productos novedosos e innovadores y construyendo relaciones comerciales a largo plazo con nuestros clientes”.

## **VISIÓN**

“Ser la empresa más reputada y posicionada del Ecuador en soluciones integrales en construcción, remodelación y decoración, con un equipo humano dedicado y profesional que ofrezca productos innovadores y de alta calidad y genere un alto nivel de satisfacción entre nuestros clientes. (Vega, 2021)”

## **VALORES**

Home Vega se caracteriza por ser una empresa líder en el sector de la construcción, la calidad en productos y servicios la convierten en una de las empresas más cotizada a nivel nacional, pero todo este galardón ha recibido gracias a los valores y principios que imparte dentro de su equipo de trabajo, siendo así los más destacados:

***Liderazgo, responsabilidad, integridad, seguridad, respeto, empatía, paciencia, lealtad, trabajo en equipo***

## **OBJETIVO GENERAL**

- Orientar y gestionar los procesos de ventas en Home Vega el Bosque, fijando destrezas capacidades y aptitudes en los colaboradores para que brinden un servicio de calidad

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un organigrama en donde consten los niveles de jerarquía, relaciones de autoridad y nombres de los responsables de cada nivel de trabajo
- Elaborar un flujograma en donde se presente el ciclo de un proceso de ventas para la toma de decisiones internas
- Brindar al departamento de ventas KPIs que ayuden a medir el desempeño del equipo para tomar decisiones optimas en beneficio de la clientela
- Describir en fichas de procesos los roles que deben cumplir cada uno de los colaboradores, así mismo como también su nivel de estudio y años de experiencia

## **APLICACIÓN**

El presente manual es distintivo para todo el personal que forma parte del departamento comercial de Home Vega el Bosque, quienes podrán hacer uso exclusivo del mismo cuando necesiten orientarse en las actividades encomendadas.

## **ALCANCE**

Home Vega ofrece productos y servicios de calidad a nivel nacional, para los segmentos de cliente: final y constructor

## **INDICACIONES DE USO**

Este compendio es de uso exclusivo para todos los colaboradores que forman parte de la empresa Home Vega el Bosque, específicamente para el departamento de ventas quienes deberán hacer un uso correcto del manual las veces que consideren oportuno. Se recomienda no socializarlo con personas extrañas a la empresa para evitar inconvenientes futuros con los mandos superiores.

## **MARCO NORMATIVO**

- Los vendedores deben hacer uso del formulario de preguntas claves para identificar al cliente en cuanto a sus necesidades y posteriormente crear la oportunidad en el CRM.
- Es indispensable, que todo el equipo, confirme en el sistema, los datos básicos de los clientes al momento de la venta y cotización (nombre y número telefónico) a pesar de que el cliente ya esté creado en el sistema; además, que genere la necesidad de visitar a un cliente por ventas mayores a \$2.000, ventas de línea pisos (cualquier monto) y siempre que se detecte la necesidad.
- El vendedor es responsable de mantener actualizada y controlada la información en el CRM respecto a: Clientes-Oportunidades-Acciones y Cotizaciones.

**Para realizar la venta de productos de exhibición se debe tomar en cuenta la siguiente normativa:**

- Para la venta de mercadería de exhibición, el asesor debe llenar un formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) y solicitar al Jefe de Almacén la debida autorización.
- Los productos de exhibición deben liquidarse en la misma sucursal, no pueden ser transferidos a otras sucursales.
- Los Jefes de Almacén pueden autorizar descuentos a productos de exhibición.

**Para la venta de productos de exhibición Categoría Revestimientos:**

- El asesor debe llenar el formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) y solicitar al Gerente de Categoría Revestimientos la debida autorización.
- La Diseñadora debe entregar la mercadería a bodega junto a la copia del formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) para que se realice la facturación y despacho.
- Para entregar el material se establece como plazo máximo de entrega de 10 días laborables a partir de la entrega del documento (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición)
- Las ventas únicamente se pueden realizar si el documento (Aceptación del cliente de las condiciones del pedido) están debidamente firmadas por el cliente.

**Al momento de la venta, se debe informar al cliente los siguientes puntos:**

Despacho a domicilio:

- Debe existir una confirmación para poder despachar, si no contesta el cliente no se despachará la mercadería

- No existe una hora exacta de entrega, pero se le da un rango de hora.
- No existen devoluciones, especialmente de productos de liquidación, BP o de exhibición.
- El cliente puede reservar la mercadería con un anticipo del 30%, si luego desiste existirá una penalización del 5% del valor total de la compra.
- También se debe informar del servicio de instalación y las garantías.
- Las ventas únicamente se pueden realizar si las Notas de Pedido están debidamente firmadas por el cliente, en caso de no existir contrato de compra venta.
- El vendedor deberá registrar al cliente como constructor en el momento en el que se elabore la declaración de proyecto mediante el formulario determinado.

#### **Normativa de pedidos a nivel nacional:**

- Siempre volver a leer al cliente la compra que está realizando.
- En el área de diseño, se puede aceptar que sobren 2 metros, 2 mallas, pero no desfases de 5, 10 o más.
- Al momento de tomar los códigos es importante verificar la digitación.
- Antes de hacer un pedido debemos asegurarnos a nombre de quién debe salir la factura.
- El asesor debe indicarle al cliente todas las condiciones de la venta detalladas al final el pedido y hacerle firmar.

#### **Seguimiento de Cotización:**

- Las cotizaciones de producto nacional obligatoriamente deben ir sin el código de proveedor, esto evita que si lleva la cotización a la competencia tenga de primera mano el trabajo realizado.
- Toda cotización mayor a \$3000 debe estar firmada obligatoriamente por el jefe o subjefe de tienda, así podrá revisar la negociación y ofrecer un mejor beneficio para conseguir el cierre antes que el cliente salga de la tienda.
- Las llamadas para el seguimiento de cotización, se lo debe realizar de lunes a jueves.
- Los Asesores de cada sucursal son los encargados de llamar a los clientes para el seguimiento de cotización.

En el caso de Home Vega el Bosque las cotizaciones van hasta \$3.000

En el resto de sucursales las cotizaciones van hasta \$1.000

**La Jefatura y subjefatura debe realizar llamadas a:**

- En el caso de Home Vega el Bosque con cotizaciones de \$3.001 a \$10.000. Se divide en dos grupos de asesores, Subjefe: Hogar y baños y Jefatura: línea pisos y cocinas.
- En el resto de sucursales La Jefatura de Tienda debe llamar a las cotizaciones de \$3.001 en adelante.

**La Gerencia Regional se puede coordinar la realización de llamadas de seguimiento a cotizaciones de negocios con montos mayores a:**

- En el caso de Home Vega el Bosque cotizaciones de \$10.000 en adelante.
- En el resto de sucursales a cotizaciones de \$5.000 en adelante.



Si los clientes no vienen dentro del tiempo indicado en el registro de la acción del CRM, la Gerencia Regional determinará plazo para cierre de cotización.

- Para desarrollar el Horizonte de Ventas, el Jefe o Subjefe de tiendas debe utilizar el reporte de ofertas que pasa la coordinación de tiendas los días lunes o a su vez bajar del sistema el reporte de ofertas abiertas de su equipo.
- El Jefe o Subjefe de Tiendas debe enviar el Horizonte de Ventas a La Gerencia Regional el 25 de cada mes hasta las 13:00pm.

### **Política de cruce de ventas**

Los clientes son de la empresa no de los asesores, por ende, cuando exista un cruce de ventas entre la misma sucursal la definición será tomada por el jefe de tienda y cuando el cruce de ventas se dé entre sucursales será definido por las Gerencias Regionales, basando su decisión en las siguientes condiciones:

### **Condiciones para cruces entre sucursales**

- El asesor que generó inicialmente la oferta o cotización tiene una preferencia en la venta si el cliente mantiene los mismos productos, la sucursal competidora tiene la obligación de contactarse con el Jefe de tienda para comunicarle que el cliente se encuentra en tienda y desea pagar el pedido (Es obligatorio para el asesor o Jefe de tienda acompañar al cliente hasta que realice el pago).
- Si el cliente cambia los productos por otros similares homologables, al tratarse de cruce entre sucursales el 50% le corresponde a la sucursal que cotiza inicialmente y el otro 50% a la sucursal que cerró el negocio.

- Todos los productos que no consten en la cotización y que fueron potencializados por un nuevo asesor, no serán compartidos con el asesor de la cotización inicial.
- Si el asesor que cierra la venta concede un descuento adicional que no corresponda al tipo de cliente se retirará la venta y se aplicará adicionalmente un llamado de atención por incumplimiento de política comercial.
- El asesor y/o jefe de tienda tiene máximo hasta 8 días posteriores a la compra realizada por el cliente, para reclamar la devolución de la venta (vía mail), ya que es un tiempo prudencial para que el asesor lo pueda detectar a través de su gestión de llamadas y seguimiento.

#### **Condiciones para cruces entre asesores de la misma sucursal**

- Para realizar cualquier reclamo debe existir una cotización inicial, en el caso de que el cliente cambie por productos homologados, le corresponde al 100% la venta, al asesor que cotizó inicialmente.
- Todos los productos que no consten en la cotización y que fueron potencializados por un nuevo asesor, no serán compartidos con el asesor de la cotización inicial.

**NOTA:** Está totalmente prohibido indisponer al cliente con discusiones innecesarias.

Únicamente comunicará a su Jefe de tienda sobre el cruce para que tome los correctivos necesarios y asigne la venta al asesor que corresponde (cotización inicial).

**Para la facturación de órdenes de venta, en todos los cierres comerciales (fin de mes), se aplicará la siguiente normativa:**

#### **Base de facturación**

Todos los pedidos mayores a \$1.000 (antes de IVA), que se encuentren pagados al 100% (Contado, Cheque, TC, TD) o completamente regularizados con cheques posfechados y/o solicitud de crédito autorizada por el área de crédito & cobranzas y con un anticipo mínimo del 30%. El resto de pedidos se aplica política normal (se factura 48 horas antes de la entrega)

### **Inventario y Despacho**

**Producto Nacional:** Los pedidos que cuenten con la mercadería en las bodegas y la entrega sea hasta 30 días calendario se puede reservar de stock. Los pedidos que pasen de 60 días calendario se realiza orden de compra

- El requerimiento de facturación de mercadería será ejecutado por logística, luego de revisión de plazos de entrega (no mayor a 3 meses).

En el caso de facturación para emisión de cheques, la jefatura de crédito y cobranzas, autorizará la solicitud siempre y cuando cumpla las siguientes condiciones:

- Cuando el cliente solicite la factura mediante orden de compra o correo electrónico para procesar la emisión del cheque, si no cancelan dentro de 8 días se elimina la factura
- Se autorizará la facturación, sin despacho
- Para montos mayores de \$10.000 debe tener obligatoriamente un contrato de provisión de materiales.

**NOTA:** Condiciones especiales aprueba la Gerencia General

**Para la Gestión de Devolución se tiene la siguiente normativa:**

- Para aceptar la devolución de un producto, se debe tener la pre- autorización del Jefe de Almacén, en el caso de que no se encuentre en la tienda, el subjefe, pondrá en conocimiento de su Jefatura vía WhatsApp, pero no podrá autorizar devoluciones de facturas que se encuentren con su código de asesor de ventas.
- Las devoluciones pueden ser únicamente de productos de portafolio, los mismos que serán aceptados por los motivos y con las penalidades mencionadas en el literal 12 de la Normativa de Crédito y Cobranzas.
- No se aceptan devoluciones de productos de Exhibición, Liquidación (L) y Descontinuados (D).
- No se aceptarán devoluciones de años anteriores.
- En caso de cambio de producto que no sea bajo pedido se aplicará el 5% por los cargos logísticos, o se otorgara menos descuento en la compra por el cambio, dependiendo de la situación.
- No se aceptan devoluciones de productos bajo pedido, a no ser que:

El proveedor acepte la devolución del producto. Esto debe estar respaldado por Catman vía mail. Posterior a esto Catman deberá realizar el seguimiento de esta gestión con proveedor, por tal razón no deberá existir en bodega productos bajo pedido.

- Bodega puede recibir el producto siempre y cuando el producto se encuentre en perfecto estado (mismas condiciones de la entrega), cuente con todos los accesorios y embalaje original del producto. Bodega no recibe el producto, si no cumple con lo arriba mencionado y reporta a quien generó la autorización, para finalmente negar la devolución por incumplimiento de condiciones.

Los líderes, venden a clientes 5 estrellas, productos 5 estrellas, con un servicio 5 estrellas. El jefe de tienda representa a la GG en todos los aspectos, especialmente en la toma de decisiones complejas, fuera de libreto. En estos casos especiales, se considera que las políticas son una guía, pero no tienen por qué llegar a limitar. Se debe valorar cuales son las mejores decisiones.

**Para la Gestión de Clientes Constructores se tiene la siguiente normativa:**

- Se debe subir a la ficha del cliente en el sistema SAP (sección anexos), el formulario de declaración de proyecto, completamente lleno, esta será la única justificación válida para subir de categoría a los clientes.
- La coordinación del área comercial validará en la senescyt la existencia de un título profesional para el cliente constructor (Ing. Civil o Arquitecto), en el caso de que no sea un profesional de la construcción se validará con páginas públicas la actividad económica que tiene el cliente, confirmando que se dedica a actividades relacionadas con la construcción, finalmente, de no existir ninguna de las opciones anteriores, se cambiará de categoría al cliente, bajo responsabilidad de validación del jefe de tienda y posteriormente se realizará un censo en obra para confirmar que no se trata de un cliente final.
- Por ningún caso se puede subir de categoría a un cliente que no cumpla con los requisitos ya mencionados, de esta manera se depurará y actualizará la información en el sistema.

**INVENTARIO**

Es un instrumento que permite llevar el registro de todos los bienes muebles e inmuebles que posee la empresa, permitiéndole conocer las fluctuaciones en los

patrimonios, lo que a su vez afecta las decisiones que se tomarán con respecto a los proveedores y la cantidad de inventario que se debe mantener para satisfacer la demanda de los clientes.

A continuación, se presenta todos los activos que posee vigentes Home Vega en cuanto a inversiones, ganancias y enajenaciones realizadas en el último ejercicio financiero:

#### Ilustración 14 Activos productivos e improductivos

DETALLE DE ACTIVOS PRODUCTIVOS E IMPRODUCTIVOS (EN MILES USD)					
ACTIVOS	Dec-16	Dec-17	Dec-18	Jun-19	Jul-19
<b>ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 1,712,725	\$ 1,510,094	\$ 2,260,218	\$ 1,402,999	\$ 1,019,733
Cuentas por cobrar no relacionados	\$ 1,621,785	\$ 2,790,698	\$ 4,246,520	\$ 3,013,436	\$ 2,700,280
Cuentas por cobrar comerciales relacionadas	\$ 1,554,076	\$ 1,674,257	\$ 1,958,644	\$ 949	\$ 14,402
Provisión cuentas dudosas	-\$ 295,485	-\$ 303,189	-\$ 314,869	-\$ 314,869	-\$ 314,869
Inventario	\$ 6,576,074	\$ 7,865,844	\$ 10,027,788	\$ 10,329,229	\$ 10,251,868
Préstamos Empleados	\$ 129,248	\$ 142,795	\$ 184,741	\$ 276,538	\$ 286,287
Otras cuentas por cobrar	\$ 128,204	\$ 220,972	\$ 500,400	\$ 809,446	\$ 817,495
Activos por impuestos corrientes	\$ 98,171	\$ 195,788	\$ 143,387	\$ 291,061	\$ 317,236
Anticipo Proveedores	\$ 848,121	\$ 1,333,007	\$ 1,329,915	\$ 714,477	\$ 826,169
Otros Activos Corrientes	\$ 5,093	\$ 17,826	\$ 10,220	\$ 59,770	\$ 50,928
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 8,360,903	\$ 10,229,658	\$ 10,234,675	\$ 10,305,572	\$ 10,296,929
Cuentas por cobrar relacionadas	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000	\$ 3,798,908	\$ 3,798,908
Activos Por Impuestos Diferidos	\$ 395	\$ -	\$ 606,845	\$ 440,111	\$ 397,960
<b>TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>	<b>\$ 22,039,310</b>	<b>\$ 26,977,750</b>	<b>\$ 32,488,484</b>	<b>\$ 31,127,628</b>	<b>\$ 30,463,326</b>
<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS</b>					
De Existir					
<b>TOTAL ACTIVOS PRODUCTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 22,039,310.48</b>	<b>\$ 26,977,750.00</b>	<b>\$ 32,488,484.18</b>	<b>\$ 31,127,627.95</b>	<b>\$ 30,463,325.86</b>

Importadora Vega no mantiene activos improductivos

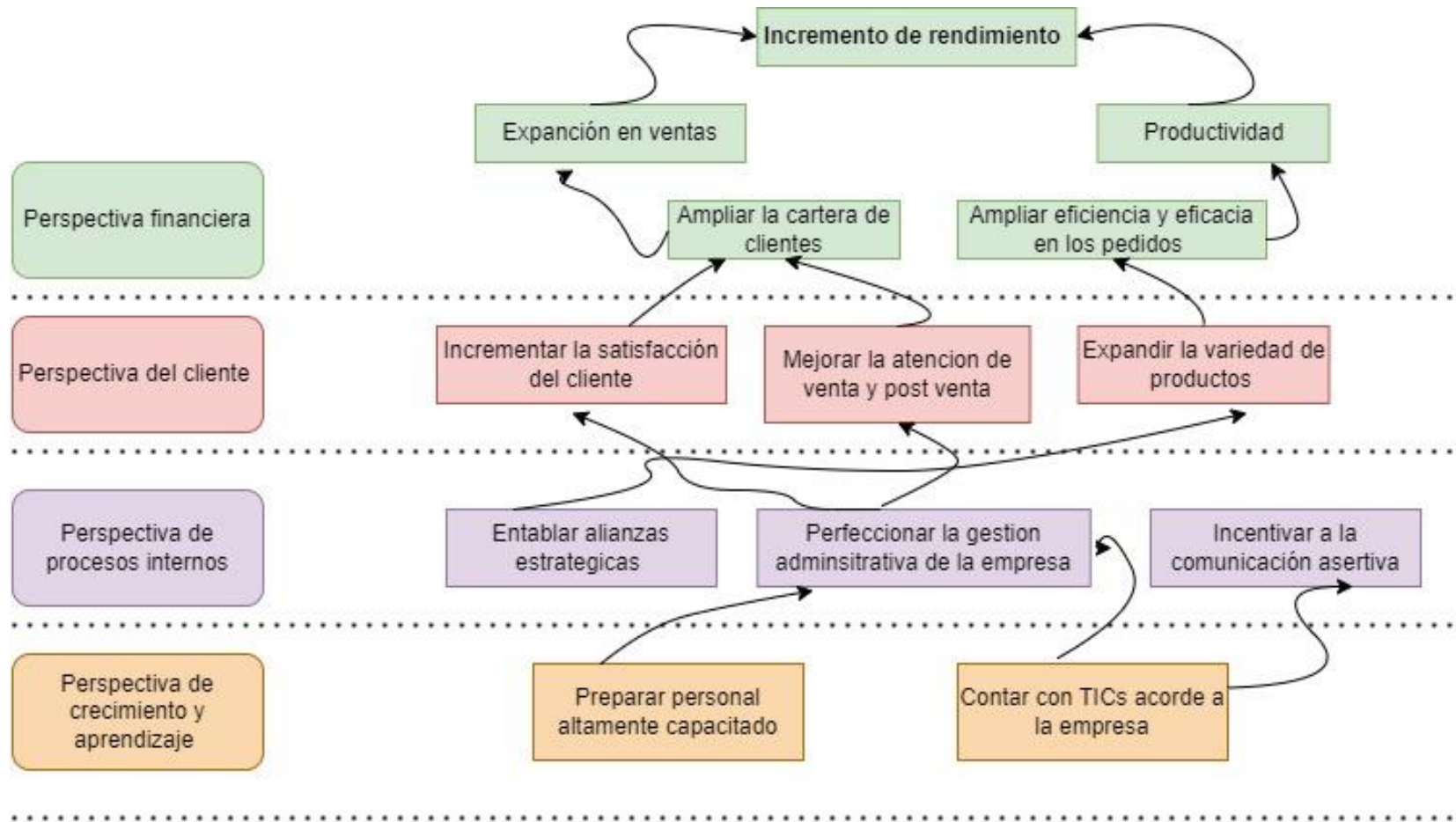
	A DICIEMBRE 2016		A DICIEMBRE 2017		A DICIEMBRE 2018		A JULIO 2019	
	ADQUISICIONES	ENAJENACIONES	ADQUISICIONES	ENAJENACIONES	ADQUISICIONES	ENAJENACIONES	ADQUISICIONES	ENAJENACIONES
EDIFICIOS	\$ -	\$ (691,815.00)	\$ -	\$ (119,886.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TERRENOS	\$ -	\$ (304,562.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 392,573.00	\$ -	\$ -	\$ -
INSTALACIONES	\$ -	\$ (648,429.00)	\$ -	\$ -	\$ 85,800.00	\$ -	\$ 136,894.26	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2,733.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,506.00	\$ -	\$ 7,388.79	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 15,314.00	\$ -	\$ 304.00	\$ -	\$ 8,503.00	\$ -	\$ 921.00	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1,596.00	\$ -	\$ 2,309.00	\$ -	\$ 11,384.00	\$ (956.00)	\$ 6,644.33	\$ -
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (9,790.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 7,047.00	\$ (1,989.00)	\$ 13,736.00	\$ (7,277.00)	\$ 7,826.00	\$ -	\$ 19,462.67	\$ (5,413.89)
VEHICULOS	\$ 35,351.00	\$ (143,750.00)	\$ 275,528.00	\$ (45,673.00)	\$ 110,179.00	\$ (242,427.00)	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 62,041.00</b>	<b>\$ (1,790,545.00)</b>	<b>\$ 291,877.00</b>	<b>\$ (182,626.00)</b>	<b>\$ 617,771.00</b>	<b>\$ (243,383.00)</b>	<b>\$ 171,311.05</b>	<b>\$ (5,413.89)</b>

**Nota:** Activos patrimoniales Home Vega

**Fuente:** Vega S.A (2019)

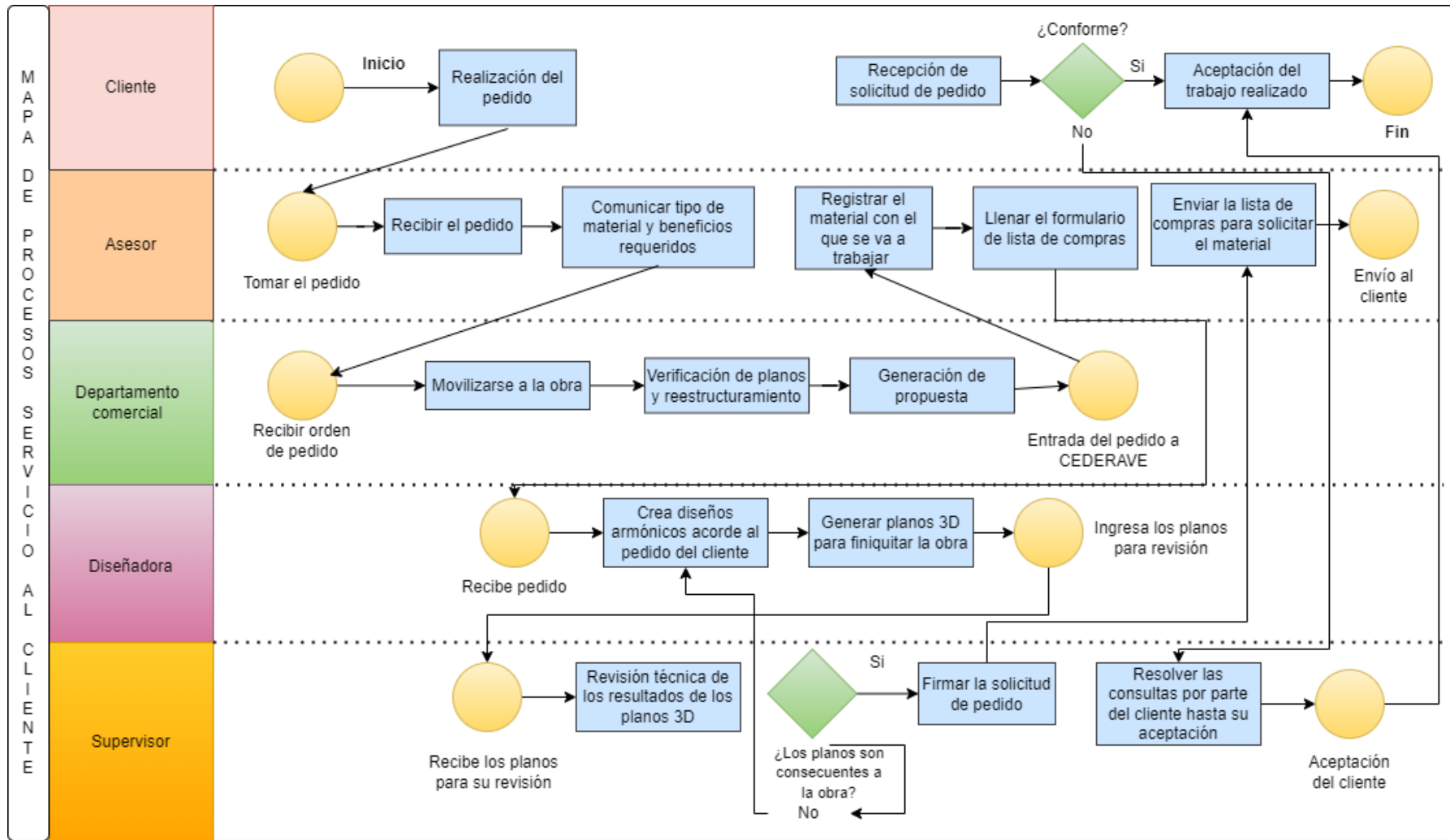
## MAPA ESTRATÉGICO

Ilustración 15 Mapa estratégico



Elaborado por: Morillo, D. (2023)

MAPA DE PROCESOS



Elaborado por: Morillo, D. (2023)



## COMPETENCIAS BÁSICAS

### Ilustración 16 Competencias básicas Home Vega

#### HOME VEGA BOSQUE

La calidad, el trabajo en equipo y el buen servicio al cliente son cualidades que caracterizan a Home Vega, convirtiéndole en una empresa líder a nivel nacional en materiales de construcción

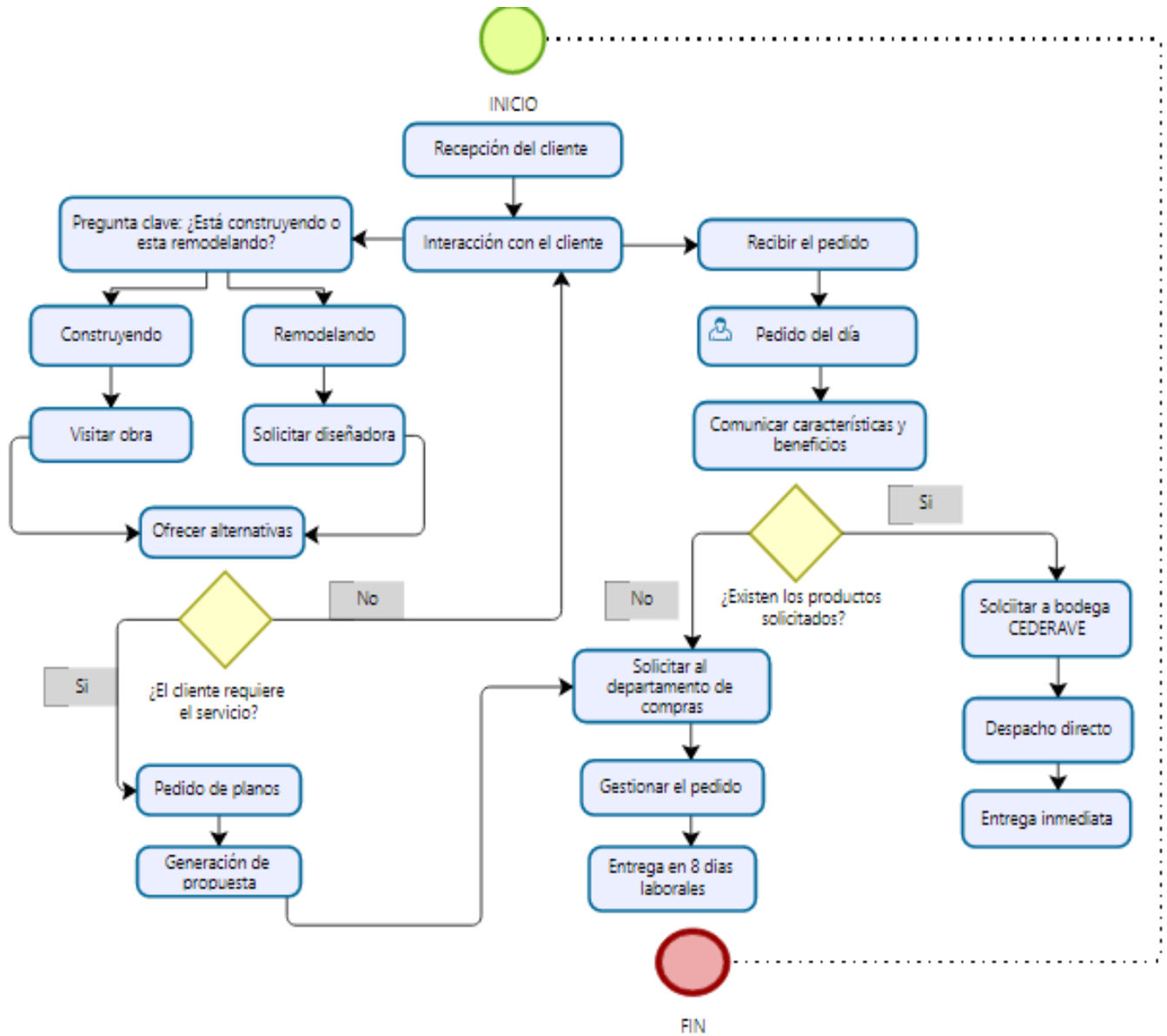
<b>Trabajo en equipo</b>	Grupo de colaboradores que interactúan entre sí, buscando soluciones efectivas a los requerimientos de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalece la creatividad y el intercambio de ideas para realizar un trabajo optimo</li> <li>✓ Incrementa la motivación de los empleados debido a que se mantienen en constante convivencia y establecen lazos de amistad</li> <li>✓ Reduce el estrés debido a que las funciones están divididas para todos los colaboradores</li> <li>✓ Desarrolla el sentido de pertenencia y conecta a todos para alcanzar las metas propuestas</li> </ul>
<b>Flexibilidad</b>	Capacidad que posee la empresa para adaptarse a los continuos cambios de innovación, tecnológicos, económicos, culturales, sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora la gestión del tiempo, los trabajadores resultan ser más eficaces para completar sus actividades en el menor tiempo posible</li> <li>✓ Los colaboradores en ocasiones deben optar por teletrabajo para cumplir con sus actividades</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retiene el talento</li> <li>✓ Existe mayor autonomía, los trabajadores organizan su tiempo para cumplir con las tareas asignadas diariamente</li> </ul>
<p><b>Comunicación efectiva</b></p>	<p>Es una etapa clave al momento de atender a un cliente o intercambiar ideas con otro colaborador, pues el saber escuchar impulsa la productividad y mejora las relaciones personales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La comunicación lateral ayuda a formar equipos interfuncionales, que incluye a diversas personas de los diferentes departamentos para brindar soluciones oportunas</li> <li>✓ El poseer una escucha activa permite entender las emociones, sentimientos, ideas y sugerencias que presentan los clientes</li> <li>✓ Incrementa la empatía por mantener una actitud directa y de provecho con el oyente</li> </ul>

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

## FLUJOGRAMA

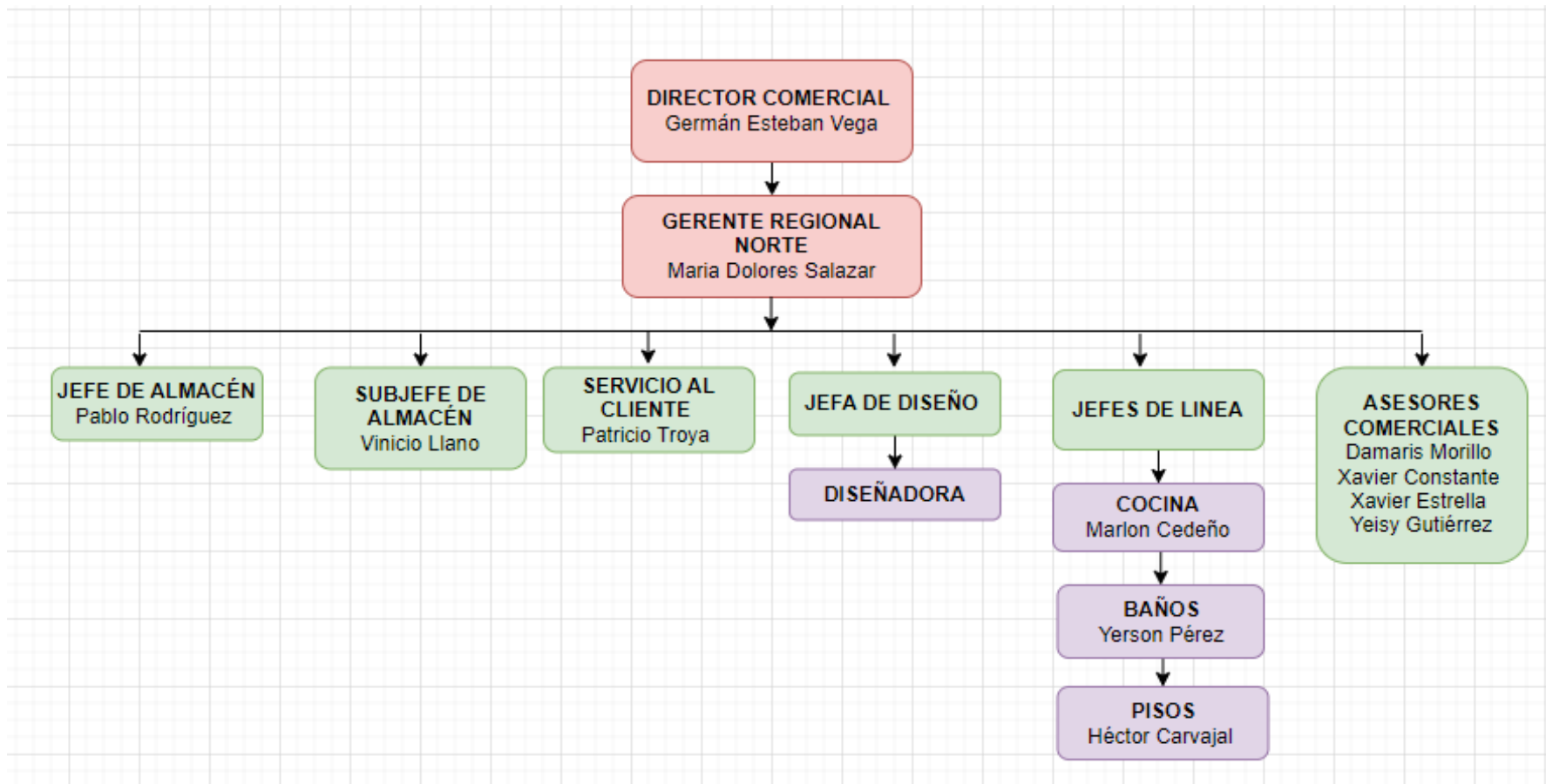
**Ilustración 17** Diagrama de flujo: Servicio al cliente



Elaborado por: Morillo, D. (2023)

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

**Ilustración 18** Organigrama funcional



Elaborado por: Morillo, D. (2023)

## FICHAS DE FUNCIONES

**Ilustración 19** Ficha director comercial

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Director comercial
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Título de tercer y cuarto nivel en Administración de empresas, negocios internacionales, finanzas, y demás carreras afines	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
3 años de experiencia en un cargo afín	
<b>Objetivo principal</b>	
Mantener un equipo de trabajo de alto nivel, capaz de responder a la inquietudes y necesidades que presenten los clientes, brindando soluciones oportunas para lograr fidelización de clientes	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Motivación de grupos</li> <li>✓ Resolución de conflictos</li> <li>✓ Capacidad de liderazgo</li> <li>✓ Toma de decisiones en beneficio de la empresa</li> <li>✓ Capacidad para trabajar ante desafíos</li> <li>✓ Planificación de estrategias y soluciones</li> <li>✓ Establece metas y objetivos a alcanzar</li> <li>✓ Investigar el mercado</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Comunicación asertiva, trabajo en equipo, discernimiento, negociación, iniciativa, autocontrol, creatividad	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

**Ilustración 20** Ficha gerente regional

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Gerente regional
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Tercer nivel de formación en Comercio internacional, administración de empresas y demás cargos similares	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
3 años de experiencia en puestos análogos	
<b>Objetivo principal</b>	
Direccionar y supervisar las actividades de todo el equipo de ventas para crear estrategias que maximicen los negocios con los clientes	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para adaptarse a nuevos medios que impliquen captación de clientes</li> <li>✓ Ser líder para dirigir al grupo de trabajo</li> <li>✓ Brindar soluciones a conflictos internos</li> <li>✓ Mantener el orden entre colaboradores y clientes</li> <li>✓ Ser soporte para el jefe y subjefe comercial</li> <li>✓ Redactar informes de venta</li> <li>✓ Supervisión y seguimiento a los asesores comerciales</li> <li>✓ Asignar cartera de clientes</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, liderazgo comunicativa asertiva	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

**Ilustración 21** Asesor comercial

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Asesor comercial
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Tercer nivel en Marketing, comercio internacional, administración de empresas y carreras similares	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
2 años en cargos similares	
<b>Objetivo principal</b>	
Orientar el cumplimiento de metas y direccionamiento del servicio al cliente y posventa	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implantar junto al gerente comercial las metas de venta, realistas y asequibles</li> <li>✓ Planear y elaborar habilidades de venta para alcanzar las metas determinadas</li> <li>✓ Informar y planificar los procesos de elección, formación y progreso del equipo de ventas</li> <li>✓ Formar y conservar relaciones concretas con los compradores clave y los accionistas comerciales</li> <li>✓ Examinar las directrices y las técnicas de ventas más apropiadas para identificar oportunidades de desarrollo y llegar a acuerdos en las estrategias de ventas según amerite el caso</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Amabilidad, constancia, orientación al cliente, autonomía, estrategia, adaptación y flexibilidad.	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

Ilustración 22 Ficha jefe de almacén

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Jefe de almacén
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Tercer nivel en ingeniería comercial, tecnólogo en comercio	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
2 años en puestos similares	
<b>Objetivo principal</b>	
Coordinar y supervisar las operaciones de los técnicos dentro y fuera de la empresa, garantizando la calidad de productos y servicios	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de la sistematización diaria de los trabajos a realizar por los asesores comerciales</li> <li>✓ Responsable de llevar la información e indicadores de la planificación.</li> <li>✓ Responsable de los recursos requeridos para el cumplimiento de los servicios.</li> <li>✓ Asegurar la devolución de materiales que no fueron usados en los trabajos, devolviendo el inventario a bodega en el sistema.</li> <li>✓ Enviar los informes y comunicados a clientes internos y externos.</li> <li>✓ Gestionar y realizar compras locales para servicio técnico.</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Liderazgo, comunicación efectiva, orientación al logro, planificación y control, orientación al cliente	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)



**Ilustración 23** Ficha subjefe de almacén

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Subjefe de almacén
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Tercer nivel en formación de actividades comerciales, mercadotecnia, marketing	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
Experiencia en sectores técnicos, de la productividad o afines	
<b>Objetivo principal</b>	
Examinar la calidad y productividad de los servicios que ofrece la empresa para resolver inconvenientes que se presenten, velando siempre por la satisfacción del cliente	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargado del abastecimiento, etiquetación y codificación de los productos</li> <li>✓ Coordinador de los procedimientos de soporte y mantenimiento a clientes</li> <li>✓ Manejo de la relación con el cliente, dando seguimiento pertinente</li> <li>✓ Reportar los procesos convenientes o clasificación de productos</li> <li>✓ Controlar la ubicación de productos y recambios</li> <li>✓ Control del stock mínimo en tiendas</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Resolución de problemas, iniciativa, trabajo en equipo, innovación, autogestión	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

**Ilustración 24** Ficha jefe de línea

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Jefe de línea
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Tercer nivel en estudios de marketing y negocios internacionales o carreras afines	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
Experiencia en argos relacionados como ejecutivo de ventas o similares	
Conocimiento de MS Office	
<b>Objetivo principal</b>	
Ayudar al aumento de actividades comerciales buscando nuevas estrategias y oportunidades de ventas, negociar convenios y mantener la complacencia del cliente	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer estudio de mercado para aumentar las ventas y valorar los requerimientos del cliente</li> <li>✓ Buscar nuevos clientes potenciales, generando una cartera de clientes</li> <li>✓ Pactar reuniones con clientes para escuchar sus sugerencias y opiniones</li> <li>✓ Preparar presentaciones innovadoras sobre los servicios y productos</li> <li>✓ Realizar informes frecuentes con datos estadísticos de las ventas mensuales</li> <li>✓ Participar en exposiciones y conferencias que la empresa requiera</li> <li>✓ Negociar acuerdos y beneficios con la clientela</li> <li>✓ Colaborar con todo el equipo comercial para obtener resultados óptimos en ventas</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Comunicación, paciencia, toma de decisiones, iniciativa, innovación, táctico	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

**Ilustración 25** Ficha servicio al cliente

	<b>HOME VEGA S.A.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>Cargo</b>	Servicio al cliente
<b>Área</b>	Departamento comercial
<b>Requisitos de formación</b>	
Estudios relacionados con la gestión empresarial	
<b>Requisitos de experiencia</b>	
2 años de experiencia en técnicas y fidelización de clientes	
<b>Objetivo principal</b>	
Gestionar las actividades relacionadas a la atención y soporte de clientes, explicando el uso de los artículos y servicios que ofrece la empresa	
<b>Funciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Habilidad para entablar buenas relaciones con el cliente</li> <li>✓ Cumplir con las expectativas del cliente</li> <li>✓ Planificar estrategias comerciales para resolver conflictos</li> <li>✓ Solucionar requerimientos de clientes potenciales</li> <li>✓ Presentar informes diarios de satisfacción de clientes</li> <li>✓ Ayudar al proceso de ventas para satisfacer expectativas del cliente</li> <li>✓ Dar soluciones óptimas a los clientes en casos de inconformidad</li> <li>✓ Escuchar las necesidades del cliente</li> </ul>	
<b>Competencias requeridas</b>	
Comunicación, capacidad de escucha, creatividad, conocimiento del sector, compromiso actitud, confianza, sociable, empatía, honestidad, paciencia, determinación	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

## **INDICADORES DE RENDIMIENTO (KPI)**

Después de realizar el análisis correspondiente a las encuestas de los colaboradores del departamento comercial de Home Vega se pudo evidenciar que existen ciertas falencias al momento de direccionar la medición de satisfacción de servicio en las ventas, es por ello que se diseñará un indicador (KPI) en cuanto al índice de satisfacción del cliente (CSAT)

### **Principales KPI a ser aplicados en Home Vega**

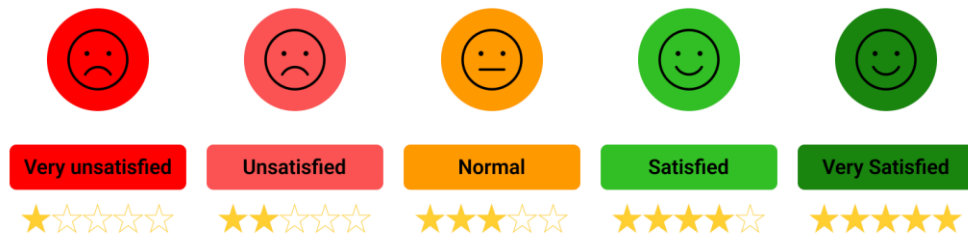
#### **KPI aplicado al cliente**

**El CSAT.-** por sus siglas en inglés (*Customer Satisfaction Score*) se encargará de medir el nivel de satisfacción o conformidad del cliente después de haber realizado un pedido. Este es un indicador valioso para saber en qué aspectos del proceso de interacción vendedor-cliente se debe mejorar para que los compradores se vayan gustosos y satisfechos con el servicio brindado, fidelizándolo y expandiendo las buenas referencias en el mercado.

Se establece un indicador de semaforización y emojis de satisfacción, en donde el color rojo indica “muy insatisfecho”, el color rosado “satisfecho”, el color amarillo “normal”, el color verde claro “satisfecho”, y el color verde oscuro “muy satisfecho” referente al servicio brindado por parte de los colaboradores.

Generalmente al finalizar una compra el asesor de ventas facilitará este indicador gráfico a los clientes para que ellos califiquen el servicio al cual accedieron. De esta manera se podrá tomar decisiones de innovación y mejora en caso de que se requiera en los servicios y productos que ofrece Home Vega.

### Ilustración 26 Indicadores CSAT



**Fuente:** Carrillo, A. (2020)

### Ilustración 27 Semaforización de indicadores de satisfacción

Se deben tomar medidas urgentes para solucionar los inconvenientes que se suscitaron en la atención personalizada al cliente	
Se debe preguntar al cliente que fue lo que le disgustó, y otorgarle posibles soluciones a su problema	
Es necesario comunicarse con el cliente para que pueda brindar sugerencias, opiniones, comentarios sobre los aspectos que se pueden mejorar para que su experiencia sea otra	
La atención va por buen camino y hay que seguir mejorando detalles mínimos	
Cumple con el objetivo establecido de la atención al cliente, pues se siente muy satisfecho por el servicio y producto ofrecido	

**Elaborado por:** Morillo, D. (2023)

## **KPI de calidad**

Los KPI de calidad muestran el valor creado para el cliente. También permiten identificar errores e imprevistos en la producción que pueden resolverse para mejorar el proceso.

**Porcentaje de productos defectuosos.** - La tasa de defectos es una métrica que mide la cantidad de productos o servicios defectuosos en relación con el total producido o entregado en un período de tiempo específico.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de Defectos}}{\text{Total de Productos o Servicios Producidos o Entregados}} \times 100$$

Por ejemplo, si Home Vega importa 1,000 baldosas en un mes y 20 de ellas tienen defectos, la tasa de defectos sería:

$$\frac{20}{1000} \times 100 = 2\%$$

Una tasa de defectos del 2% indicaría que el 2% de las baldosas importadas tienen defectos, lo que puede ser un indicativo de que se necesita mejorar y revisar minuciosamente la calidad del proceso de importación.

## **KPI financiero**

Los KPI financieros miden el desempeño de una empresa en relación con las finanzas. Supervisan la salud financiera general de una empresa, desde la rentabilidad hasta el ahorro de recursos, incluidos los gastos, los ingresos, las pérdidas y más.

**Rentabilidad.** - El margen de beneficio es una métrica que indica la rentabilidad de una empresa y se calcula como el porcentaje de beneficio neto con respecto a los ingresos totales.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ingresos Totales}} \times 100$$

Por ejemplo, si Home Vega tiene ingresos totales de \$500.000 y un beneficio neto de \$100.000, el margen de beneficio sería:

$$\frac{100.000}{500.000} \times 100 = 20\%$$

Un margen de beneficio del 20% significa que la empresa obtiene un beneficio neto del 20% de sus ingresos totales, lo que puede considerarse un indicativo de salud financiera.

### **KPI de productividad**

Como sugiere el nombre, este tipo de KPI evalúa el desempeño de una empresa. Estas métricas ayudan a comprender mejor el uso de los recursos y dónde se pueden realizar mejoras para proporcionar resultados más satisfactorios.

### **Margen de beneficio**

**Producción por hora.** - es una métrica que mide la cantidad de unidades de producto o servicios entregados en una hora de trabajo.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Unidades producidas o servicios entregados}}{\text{horas de trabajo}}$$

Por ejemplo, si Home Vega entrega 5 servicios de remodelación en un día de trabajo de 8 horas, la producción por hora sería:

$$\frac{5 \text{ servicios}}{8 \text{ horas}} = 0,62 \text{ servicios por hora}$$

Un KPI de producción por hora de 0,62 unidades indica que, en promedio, la empresa está entregando esos servicios por hora de trabajo. Este KPI puede ser utilizado para establecer metas de mejora en la eficiencia y monitorear el rendimiento a lo largo del tiempo.

### **KPI de recursos humanos**

También es muy importante medir la satisfacción de los empleados. Después de todo, un equipo satisfecho tiende a estar más motivado, produce más y habla bien de la marca ante los grupos objetivo externos.

**Rotación de Empleados.** - La rotación de empleados, también conocida como tasa de rotación, mide la cantidad de empleados que abandonan la organización en un período de tiempo determinado en relación con el número total de empleados.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Número de Empleados que Abandonaron la Organización}}{\text{Número Total de Empleados}} \times 100$$

Por ejemplo, si Home Vega tenía 80 empleados al principio del año y durante ese año 10 empleados abandonaron la organización, la tasa de rotación sería:

$$\frac{10 \text{ empleados que abandonaron}}{80 \text{ empleados totales}} \times 100 = 12,5\%$$



Una tasa de rotación del 12,5% indica que el 12,5% de la fuerza laboral abandonó la empresa durante el año. Esta métrica puede ser utilizada para identificar áreas problemáticas y tomar medidas para mejorar la retención de empleados.

### **KPI estratégicos**

Los KPI estratégicos, por otro lado, muestran cómo es la relación de la empresa con sus objetivos. Se encargan de evaluar el desempeño de cada estrategia.

**Cuota de Mercado.** - Es una métrica que mide la participación de una empresa en el mercado en relación con el mercado total disponible. Puede medirse en términos de ventas, ingresos o unidades vendidas.

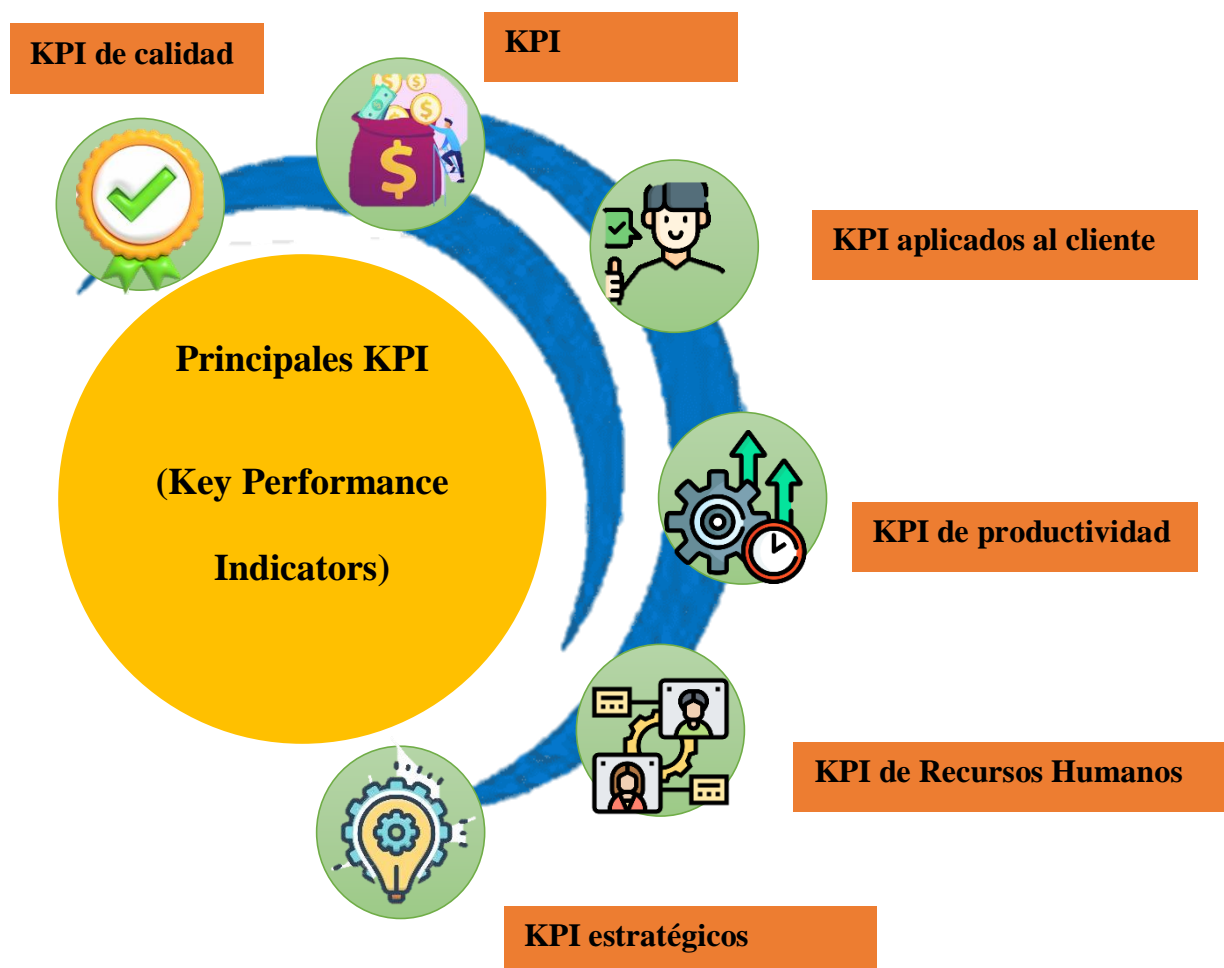
**Fórmula:**  $\frac{\text{Ingresos de la Empresa}}{\text{Ingresos Totales del Mercado}} \times 100$

Por ejemplo, si Home Vega tiene ingresos de \$500.000 en un mercado con ingresos totales de \$10 millones, su cuota de mercado sería:

$$\frac{500.000}{10.000.000} \times 100 = 5\%$$

Esto significa que la empresa tiene una cuota de mercado del 5% en ese mercado en particular.

Este KPI ayuda a las organizaciones a seguir de cerca su progreso hacia sus objetivos a largo plazo y a tomar decisiones informadas para ajustar su estrategia empresarial según sea necesario.



## CONCLUSIONES

El constante rediseño del manual de procesos es necesario en la empresa Home Vega ya que implementa nuevas formas de unificar criterios, estableciendo comunicación asertiva entre los colaboradores, además se delegan las actividades que cada uno debe desempeñar dentro de su puesto laboral, optimizando el tiempo.

Este documento está al alcance de todos los trabajadores que forman parte del departamento comercial, por ende, es una guía que pueden revisarlo las veces que sean necesarias cuando tengan una duda o inquietud con respecto a las funciones, valores, competencias y jerarquización que deben desempeñar. Además, orienta al

nuevo personal para que pueda acoplarse de manera rápida y eficaz en sus delegaciones por las cuales fueron contratados.

Disponer de un documento formal como es el manual de procesos permite optimar el sistema de control interno, orienta a los objetivos que la empresa pretende alcanzar cada año, reduce los tiempos de capacitación para el nuevo personal y disminuye el número de errores debido a que presenta una descripción detallada con un lenguaje claro y sencillo de todas las responsabilidades que debe cumplir cada empleado.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario que todo el personal perteneciente al área comercial realice una reunión extraordinaria para analizar el nuevo rediseño al manual de procesos, aquí podrán aclarar inquietudes e informarse de nuevos indicadores que van a ser aplicados dentro de la empresa.

Aplicar una evaluación piloto del KPI de satisfacción dirigido a los clientes con el objetivo de analizar si está arrojando resultados que puedan aportar significativamente al mejoramiento continuo de la empresa.

El manual de procesos debe ser accesible para todos los colaboradores para que cuando lo necesiten se dirijan a buscarlo y se orienten a que metas se debe llegar.

## ANEXOS

**Ilustración 28** Entrevista gerente general Bosque



**Ilustración 29** Entrevista gerente comercial




**Ilustración 30** Entrevista gerente PEI



**Ilustración 31** Entrevista jefe de tienda



Ilustración 32 Formulario de preguntas clave

	Cliente: .....	Empresa: .....		
	Asesor Comercial: .....			
	Email: .....	Celular: .....		
	Fecha: .....	Cédula o RUC: .....		
<b>IDENTIFICACIÓN DE CLIENTE Y OPORTUNIDADES</b>				
<input type="checkbox"/> Cliente final <input type="checkbox"/> Constructor <input type="checkbox"/> Diseñador <input type="checkbox"/> Corredor inmobiliario <input type="checkbox"/> Técnico de la construcción <input type="checkbox"/> Otro				
¿Qué actividad esta realizando?				
<input type="checkbox"/> Construye <input type="checkbox"/> Remodela <input type="checkbox"/> Decora o complementa				
<table border="1"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>¿Conoce los planes de beneficios de Home Vega?</p> <input type="checkbox"/> Sí      <input type="checkbox"/> No <p>¿Cuáles?.....</p> <p>¿Cuenta con algún presupuesto?</p> <input type="checkbox"/> Sí \$.....      <input type="checkbox"/> No <p>¿Qué tipo de proyecto tiene?</p> <input type="checkbox"/> Unifamiliar      <input type="checkbox"/> Multihabitacional  <input type="checkbox"/> Proyecto comercial <p>¿Qué dimensión tiene el proyecto?.....</p> <p>Valor m² \$.....</p> <p>¿Dónde está ubicada su obra?</p> <p>Sector: .....</p> <p>Dirección: .....</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>¿En qué etapa se encuentra su proyecto?</p> <input type="checkbox"/> Planos      <input type="checkbox"/> Cimientos      <input type="checkbox"/> Acabados <p>¿Qué producto está buscando?</p> <input type="checkbox"/> Pisos y Paredes      <input type="checkbox"/> Baños  <input type="checkbox"/> Cocinas      <input type="checkbox"/> Hogar <p>¿Para cuándo necesita los productos?.....</p> <p>Potencial de venta \$.....</p> <p>Fecha de próxima visita: .....</p> <p>Comentarios:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> </td> </tr> </table>			<p>¿Conoce los planes de beneficios de Home Vega?</p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <p>¿Cuáles?.....</p> <p>¿Cuenta con algún presupuesto?</p> <input type="checkbox"/> Sí \$..... <input type="checkbox"/> No <p>¿Qué tipo de proyecto tiene?</p> <input type="checkbox"/> Unifamiliar <input type="checkbox"/> Multihabitacional <input type="checkbox"/> Proyecto comercial <p>¿Qué dimensión tiene el proyecto?.....</p> <p>Valor m² \$.....</p> <p>¿Dónde está ubicada su obra?</p> <p>Sector: .....</p> <p>Dirección: .....</p>	<p>¿En qué etapa se encuentra su proyecto?</p> <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Cimientos <input type="checkbox"/> Acabados <p>¿Qué producto está buscando?</p> <input type="checkbox"/> Pisos y Paredes <input type="checkbox"/> Baños <input type="checkbox"/> Cocinas <input type="checkbox"/> Hogar <p>¿Para cuándo necesita los productos?.....</p> <p>Potencial de venta \$.....</p> <p>Fecha de próxima visita: .....</p> <p>Comentarios:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>¿Conoce los planes de beneficios de Home Vega?</p> <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <p>¿Cuáles?.....</p> <p>¿Cuenta con algún presupuesto?</p> <input type="checkbox"/> Sí \$..... <input type="checkbox"/> No <p>¿Qué tipo de proyecto tiene?</p> <input type="checkbox"/> Unifamiliar <input type="checkbox"/> Multihabitacional <input type="checkbox"/> Proyecto comercial <p>¿Qué dimensión tiene el proyecto?.....</p> <p>Valor m² \$.....</p> <p>¿Dónde está ubicada su obra?</p> <p>Sector: .....</p> <p>Dirección: .....</p>	<p>¿En qué etapa se encuentra su proyecto?</p> <input type="checkbox"/> Planos <input type="checkbox"/> Cimientos <input type="checkbox"/> Acabados <p>¿Qué producto está buscando?</p> <input type="checkbox"/> Pisos y Paredes <input type="checkbox"/> Baños <input type="checkbox"/> Cocinas <input type="checkbox"/> Hogar <p>¿Para cuándo necesita los productos?.....</p> <p>Potencial de venta \$.....</p> <p>Fecha de próxima visita: .....</p> <p>Comentarios:.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>Origen de la oportunidad</p> <input type="checkbox"/> Cliente existente <input type="checkbox"/> Referido <input type="checkbox"/> Base de datos <input type="checkbox"/> Publicidad / Campaña promocional <input type="checkbox"/> Censo				
<p>¿Conoce alguna persona que este construyendo o remodelando con quien nos pueda referir?</p> <p>Nombre: ..... Celular: .....</p>				
<p>PEDIDO: ..... COTIZACIÓN: ..... SUCURSAL: .....</p>				
<b>FORMULARIO DE PREGUNTAS CLAVES</b>		N° 000001		



### Ilustración 34 Convenio de Venta – Entrega Artículos de



**CONVENIO DE VENTA - ENTREGA ARTÍCULOS DE EXHIBICIÓN**    **Nº 0001090**

CLIENTE \_\_\_\_\_
PEDIDO # \_\_\_\_\_
FACTURA # \_\_\_\_\_

FECHA DE COMPRA \_\_\_\_\_
FECHA DE ENTREGA \_\_\_\_\_
ALMACÉN 
DOMICILIO

VENDEDOR \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	ESTADO DEL PRODUCTO

ORIGINAL DESPACHO

Los productos de exhibición o liquidación adquiridos por usted, NO son sujetos de cambios y/o devoluciones, por favor revisarlos cuidadosamente antes de confirmar su compra. Estos productos SI tienen garantía de acuerdo a las condiciones y políticas de la marca. La firma de recibí conforme es una aceptación incondicional y de renuncia a todo reclamo posterior.

IMPORTADORA VEGA S.A.
CLIENTE
ENTREGADO POR
RECIBIDO POR

### Actual manual de procesos vigente en Home Vega Bosque



## Edición No. 03

### 1. PROPÓSITO

Orientar y gestionar la venta integral de los clientes que nos visitan en los locales comerciales.

### 2. ALCANCE

Todas las ventas que se realicen en almacén, a nivel nacional, para los segmentos de cliente: Final y Constructor

### 3. LÍDER DEL PROCESO

Jefe de Tienda

### 4. DEFINICIONES

Características del Producto. - Elementos que determinan la funcionalidad y atributos del producto.

Condiciones de venta. - Son los acuerdos previamente definidos por la empresa para la venta, facturación, cobro, entrega, bodegaje y demás aspectos de la transacción que deben ser informados en el momento de la venta y aceptados por el cliente.

Contrato de compra venta. - Documento que contiene la identificación del cliente y la descripción de los acuerdos de negociación sobre descuentos, formas de pago y fechas de entrega. Obligatorio en negociaciones mayores a \$10.000

Orden de venta/Nota de pedido. - Documento que contiene la información del cliente, vendedor, forma de despacho, fecha, descripción de los productos adquiridos (nombre, código, cantidad, precio, descuento), forma de pago, observaciones y condiciones de la venta. Debe ser suscrita por el cliente, vendedor y autorización de la jefatura en los casos en los que corresponda.

Formulario de preguntas clave. - Documento que contiene preguntas acerca del tipo de cliente, sus características generales y necesidades y expectativas de productos y servicios.

Cotización/Proforma. - Documento que contiene la descripción de productos, cantidades y precios referenciales para el cliente. Tiene una validez determinada de tiempo y no genera compromiso de la Empresa.

Forma de pago. - Montos, plazos, fechas, recargos, intereses y medios de pago acordados con el cliente por la compra de un producto.

Descuento. - Porcentaje que se resta del precio del valor de venta fijado. Debe fijarse considerando el costo total del producto (valor de la compra, gasto administrativo, rotación, costo de ventas, gasto de ventas, distribución, etc.).

Negociación de descuento. - Acuerdo que se logra entre el cliente y el vendedor sobre un determinado producto por condiciones de volumen, cliente frecuente, forma de pago y otros elementos que ayuden a cerrar la venta. No debe ser utilizado como argumento de venta.

Venta de productos de exhibición. - Transacción con mercadería que se encuentra exhibida y que ya no existe en bodegas.

Convenio de venta - Productos de exhibición. - Documento que describe el estado en el que se encuentra el producto de exhibición al momento de la venta.

HV Pro. - HOME VEGA Proyectos. Clientes que están calificados como proyectistas o constructores.

## 5. POLÍTICAS

- o Los vendedores deben hacer uso del Formulario de preguntas claves para (identificar al cliente y sus necesidades) y posteriormente crear la oportunidad en el CRM.
- o Es indispensable, que todo el equipo, confirme en el sistema, los datos básicos de nuestros clientes al momento de la venta&cotización (nombre y número telefónico) a pesar de que el cliente ya esté creado en el sistema; además, que genere la necesidad de visitar a un cliente

por ventas mayores a \$2.000, ventas de línea pisos (cualquier monto) y siempre que detectemos la necesidad.

- o El vendedor es responsable de mantener actualizada y controlada la información en el CRM respecto a: Clientes-Oportunidades-Acciones y Cotizaciones.

Edición No. 03

- Para realizar la venta de productos de exhibición se debe tomar en cuenta la siguiente normativa:

- ✓ Para la venta de mercadería de exhibición, el asesor debe llenar un formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) y solicitar al Jefe de Almacén la debida autorización.

#### ANEXO 2

- ✓ Los productos de exhibición deben liquidarse en la misma sucursal, no pueden ser transferidos a otras sucursales.

- ✓ Los Jefes de Almacén pueden autorizar descuentos a productos de exhibición.

- ✓ Para la venta de productos de exhibición

Categoría Revestimientos:

- o El asesor debe llenar el formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) y solicitar al Gerente de Categoría Revestimientos la debida autorización.
- o La Diseñadora debe entregar la mercadería a bodega junto a la copia del formato (Convenio de Venta-Entrega Artículos de Exhibición) para que se realice la facturación y despacho.
- o Para entregar el material se establece como plazo máximo de entrega de 10 días laborables a partir de la entrega del documento (Convenio de

Venta-Entrega Artículos de Exhibición)

- Las ventas únicamente se pueden realizar si el documento (Aceptación del cliente de las condiciones del pedido) están debidamente firmadas por el cliente.
- Al momento de la venta, se debe informar al cliente los siguientes puntos:

✓ Despacho a domicilio:

- ✓ Debe existir una confirmación para poder despachar, si no contesta el cliente no se despachará la mercadería,

- No existe una hora exacta de entrega, pero se le da un rango de hora.
- No existen devoluciones, especialmente de productos de liquidación, BP o de exhibición.
- El cliente puede reservar la mercadería con un anticipo del 30%, si luego desiste existirá una penalización del 5% del valor total de la compra.
- También se debe informar del servicio de instalación y las garantías.
- Las ventas únicamente se pueden realizar si las Notas de Pedido están debidamente firmadas por el cliente, en caso de no existir contrato de compra venta.
- El vendedor deberá registrar al cliente como constructor en el momento en el que se elabore la declaración de proyecto mediante el formulario determinado.

Normativa de pedidos a nivel nacional:

- Siempre volver a leer al cliente la compra que está realizando.
- En el área de diseño, se puede aceptar que sobren 2 metros, 2 mallas, pero no desfases de 5, 10 o más.

- Al momento de tomar los códigos es importante verificar la digitación.
- Antes de hacer un pedido debemos asegurarnos a nombre de quién debe salir la factura.
  - El asesor debe indicarle al cliente todas las condiciones de la venta detalladas al final el pedido y hacerle firmar.

#### Seguimiento de Cotización:

- ✓ Las cotizaciones de producto nacional obligatoriamente deben ir sin el código de proveedor, esto evitara que si lleva la cotización a la competencia tenga de primera mano el trabajo realizado.
- ✓ Toda cotización mayor a \$3000 debe estar firmada obligatoriamente por el jefe o subjefe de tienda, así podrá revisar la negociación y ofrecer un mejor beneficio para conseguir el cierre antes que el cliente salga de la tienda.
- ✓ Las llamadas para el seguimiento de cotización, se lo debe realizar de lunes a jueves.
- ✓ Los Asesores de cada sucursal son los encargados de llamar a los clientes para el seguimiento de cotización.
  - En el caso de Bosque a cotizaciones hasta \$3.000.
  - En el resto de sucursales a cotizaciones hasta \$1.00

La Jefatura y Subjefatura debe realizar llamadas a:

En el caso de Bosque cotizaciones de \$3.001 a \$10.000. Se divide en dos grupos de asesores, Subjefe: Hogar y baños y Jefatura: línea pisos y cocinas.

- ✓ En el resto de sucursales La Jefatura de Tienda debe llamar a las cotizaciones de \$3.001 en adelante.
- ✓ La Gerencia Regional se puede coordinar la realización de llamadas de seguimiento a cotizaciones de negocios con montos mayores a:
  - En el caso de Bosque cotizaciones de \$10.000 en adelante.
  - En el resto de sucursales a cotizaciones de \$5.000 en adelante.
- ✓ Si los clientes no vienen dentro del tiempo indicado en el registro de la acción del CRM, la Gerencia Regional determinará plazo para cierre de cotización.
- ✓ Para desarrollar el Horizonte de Ventas, el Jefe o Subjefe de Tiendas debe utilizar el reporte de ofertas que pasa la coordinación de tiendas los días lunes o a su vez bajar del sistema el reporte de ofertas abiertas de su equipo.
- ✓ El Jefe o Subjefe de Tiendas debe enviar el Horizonte de Ventas a La Gerencia Regional el 25 de cada mes hasta las 13:00pm.



## Política de cruce de ventas

Los clientes son de la empresa no de los asesores, por ende, cuando exista un cruce de ventas entre la misma sucursal la definición será tomada por el jefe de tienda y cuando el cruce de ventas se dé entre sucursales será definido por las Gerencias Regionales, basando su decisión en las siguientes condiciones:

### Condiciones para cruces entre sucursales

- El asesor que generó inicialmente la oferta o cotización tiene una preferencia en la venta si el cliente mantiene los mismos productos, la sucursal competidora tiene la obligación de contactarse con el Jefe de tienda para comunicarle que el cliente se encuentra en tienda y desea pagar el pedido (Es obligatorio para el asesor o Jefe de tienda acompañar al cliente hasta que realice el pago).
- Si el cliente cambia los productos por otros similares homologables, al tratarse de cruce entre sucursales el 50% le corresponde a la sucursal que cotiza inicialmente y el otro 50% a la sucursal que cerró el negocio.
- Todos los productos que no consten en la cotización y que fueron potencializados por un nuevo asesor, no serán compartidos con el asesor de la cotización inicial.

- Si el asesor que cierra la venta concede un descuento adicional que no corresponda al tipo de cliente se retirará la venta y se aplicará adicionalmente un llamado de atención por incumplimiento de política comercial.
- El asesor y/o jefe de tienda tiene máximo hasta 8 días posteriores a la compra realizada por el cliente, para reclamar la devolución de la venta (via mail), ya que es un tiempo prudencial para que el asesor lo pueda detectar a través de su gestión de llamadas y seguimiento.

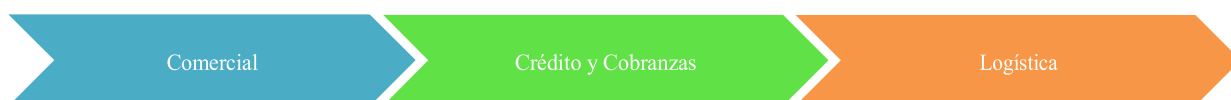
#### Condiciones para cruces entre asesores de la misma sucursal

- Para realizar cualquier reclamo debe existir una cotización inicial, en el caso de que el cliente cambie por productos homologados, le corresponde al 100% la venta, al asesor que cotizó inicialmente.
- Todos los productos que no consten en la cotización y que fueron potencializados por un nuevo asesor, no serán compartidos con el asesor de la cotización inicial.

NOTA: Está totalmente prohibido indisponer al cliente con discusiones innecesarias. Únicamente comunicará a su Jefe de tienda sobre el cruce para que tome los correctivos necesarios y asigne la venta al asesor que corresponde (cotización inicial).

Para la facturación de órdenes de venta, en todos los cierres comerciales (fin de mes), se aplicará la siguiente normativa:

#### Responsabilidad de las áreas



- |   |  |  |
|---|--|--|
| •Vender lo que hay en stock.                  | •Validar la cobranza.  | •Validar fechas de despachos.                      |
| •Cobrar el anticipo y la diferencia restante. | •Autorizar y formalizar créditos.                              | •Maximizar los despachos por día.                  |
| •Formalizar y negociar fecha de entrega.      | •Retroalimentar a comercial y logística la situación de cobro. | •Despachar lo facturado, según la fecha negociada. |

#### ✓ Base de facturación

Todos los pedidos mayores a \$1.000 (antes de Iva), que se encuentren pagados al 100% (Contado, Cheque, TC, TD) o completamente regularizados con cheques posfechados y/o solicitud de crédito autorizada por el área de crédito & cobranzas y con un anticipo mínimo del 30%.

El resto de pedidos se aplica política normal (se factura 48 horas antes de la entrega)

✓ Inventario y Despacho

Producto Nacional: Los pedidos que cuenten con la mercadería en las bodegas y la entrega sea hasta 30 días calendario se puede reservar de stock. Los pedidos que pasen de 60 días calendario se realiza orden de compra

✓ El requerimiento de facturación de mercadería será ejecutado por Logística, luego de revisión de plazos de entrega (no mayor a 3 meses).

✓ En el caso de facturación para emisión de cheques, la Jefatura de Crédito y Cobranzas, autorizará la solicitud siempre y cuando cumpla las siguientes condiciones:

- o Cuando el cliente solicite la factura mediante orden de compra o correo electrónico para procesar la emisión del cheque, si no cancelan dentro de 8 días se elimina la factura.
- o Se autorizará la facturación, sin despacho.
  - o Para montos mayores de \$10.000 debe tener obligatoriamente un contrato de provision de materiales.

NOTA: Condiciones especiales aprueba la Gerencia General

- Para la Gestión de Devolución se tiene las siguiente normativa:
  - ✓ Para aceptar la devolución de un producto, se debe tener la pre-autorización del Jefe de Almacén, en el caso de que no se encuentre en la tienda, el subjefe, pondrá en conocimiento de su Jefatura via wsap pero no podrá autorizar devoluciones de facturas que se encuentren con su código de asesor de ventas.
  - ✓ Las devoluciones pueden ser únicamente de productos de portafolio, los mismos que serán aceptados por los motivos y con las penalidades mencionadas en el literal 12 de la Normativa de Crédito y Cobranzas.
  - ✓ No se aceptan devoluciones de productos de Exhibición, Liquidación (L) y Descontinuados (D).
  - ✓ No se aceptaran devoluciones de años anteriores.
  - ✓ En caso de cambio de producto que no sea bajo pedido se aplicará el 5% por los cargos logísticos, o se otorgara menos descuento en la compra por el cambio, dependiendo de la situación.
  - ✓ No se aceptan devoluciones de productos bajo pedido, a no ser que:

- El proveedor acepte la devolución del producto. Esto debe estar respaldado por Catman vía mail. Posterior a esto Catman deberá realizar el seguimiento de esta gestión con proveedor, por tal razón no deberá existir en bodega productos bajo pedido.
  
- ✓ Bodega puede recibir el producto siempre y cuando el producto se encuentre en perfecto estado (mismas condiciones de la entrega), cuente con todos los accesorios y embalaje original del producto.

Bodega no recibe el producto, si no cumple con lo arriba mencionado y reporta a quien generó la autorización, para finalmente negar la devolución por incumplimiento de condiciones.

Los líderes, vendemos a clientes 5 estrellas, productos 5 estrellas...con un servicio 5 estrellas. El jefe de tienda representa a la GG en todos los aspectos, especialmente en la toma de decisiones complejas, fuera de libreto. En estos casos especiales, consideramos que las políticas nos guían pero no tienen porque llegar a limitarnos. Debemos valorar cuales son las mejores decisiones.

- Para la Gestión de Clientes Constructores se tiene las siguiente normativa:

✓ Se debe subir a la ficha del cliente en el sistema SAP (sección anexos), el formulario de declaración de proyecto, completamente lleno, esta será la única justificación válida para subir de categoría a los clientes.

✓ La coordinación del área comercial validará en la senescyt la existencia de un título profesional para el cliente constructor (Ing Civil o Arquitecto), en el caso de que no sea un profesional de la construcción se validará con páginas públicas la actividad económica que tiene el cliente, confirmando que se dedica a actividades relacionadas con la construcción, finalmente, de no existir ninguna de las opciones anteriores, se cambiará de categoría al cliente, bajo responsabilidad de validación del jefe de tienda y posteriormente se realizará un censo en obra para confirmar que no se trata de un cliente final.

✓ Por ningún caso se puede subir de categoría a un cliente que no cumpla con los requisitos ya mencionados, de esta manera se depurará y actualizará la información en el sistema.

- Líderes de Categoría - F u n c i o n e s p r i n c i p a l e s .

Deben cumplir las siguientes características y funciones:

1. Cumplimiento de presupuesto de ventas de la categoría, en la tienda

2. Apoyo a equipo de ventas de la tienda para cierre de negocios en la categoría
3. Revisión resultados con CATMAN resultados de ventas e inventarios.

“Direccionamiento Comercial”

4. Control de Exhibiciones (Productos PORTAFOLIO – ORDEN – LIMPIEZA)
5. Cumplimiento de Política Cero Huecos.
6. Etiquetado de Productos (Campañas promocionales / Ajuste de precios).
7. Feedback sobre productos que demanda el mercado: análisis de tendencias

(comunicar semanalmente vía correo electrónico)

8. Responsable de capacitar a equipo comercial de su tienda
9. Notificar Novedades e inconvenientes de Productos de exhibición “cartola roja”

(Rotos / últimas unidades de Exhibición)

**MEDICIÓN & BENEFICIOS- LÍDERES DE CATEGORÍA**



### 1. Medición

- La evaluación al LIDER DE CATEGORÍA será trimestral (catman + jefe de tienda)
- Sin embargo, la primera persona a ser medida por el resultado de la SUCURSAL es el JEFE DE TIENDA
- Las ventas trimestrales (facturación) de la categoría no pueden estar por debajo del

75% del cumplimiento

2. Personal que supere el año en su puesto como líder de categoría, contará con los siguientes beneficios:

- Incremento salarial con una base del 10% hacia arriba
- Se premiará al mejor líder de cada categoría y se lo invitará a un viaje internacional a fábrica o feria. La evaluación será anual de Julio 2021 a junio 2022

### 3. Selección Inicial

- El primer trimestre estará abierto a considerarse a todo el personal de ventas.

### 4. Comité de Selección

□ Catman, jefes de tiendas & Gerentes Regionales

Indicadores de Gestión->Líderes de Categoría (MANEJARSE CON BONOS

DINERS O

SUPERMAXI)

- \$50usd bono de responsabilidad (capacitación, direccionamiento a equipo comercial, cuidado de exhibiciones)
- \$200 resultado de ventas (resultado del presupuesto de CATEGORÍA de tiendas, no aplica a HVPRO)
- 75% -100% -> \$150usd (\$75 plazas pequeñas “por categoría”)
- 101% en adelante -> \$200usd (\$100 plazas pequeñas “por categoría”)

<b>ASESORES COMERCIALES</b>	<b>LÍDERES DE CATEGORÍA (&amp; Asesor comercial)</b>	<b>JEFES DE TIENDA</b>
3/4 categorías ->\$45USD *Llegar por lo menos al 75% del cumplimiento de cada categoría	\$50 USD bono de responsabilidad	3/4 categorías ->\$135USD
4/4 categorías ->\$60USD *Llegar por lo menos al 75% del cumplimiento de cada categoría	75% -100% -> \$150usd (\$75 plazas pequeñas “por categoría”) 101% en adelante -> \$200usd (\$100 plazas pequeñas “por categoría”)	4/4 categorías ->\$240USD

ELABORADO POR:	AUTORIZADO POR:
Liseth Rosero G.  SUPERVISORA  COMERCIAL	Maria Dolores Salazar  GERENTE REGIONAL  NORTE

Fecha última actualización: 12 de mayo de 20

## Bibliografía citada

Abati, G. (2020). *Procesos Comerciales*. Obtenido de

<https://markalliance.com/servicios/procesos-comerciales/>

Aguirre, E. (2019). *Socialización de proyectos* . Obtenido de

[https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/diccio\\_ele/diccionario/socializacion.htm#:~:text=Se%20denomina%20socializaci%C3%B3n%20al%20proceso,su%20adaptaci%C3%B3n%20al%20contexto%20social.](https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/socializacion.htm#:~:text=Se%20denomina%20socializaci%C3%B3n%20al%20proceso,su%20adaptaci%C3%B3n%20al%20contexto%20social.)

Álvarez, O. M. (11 de noviembre de 2018). *Universidad Laica Vicente Rocafuerte* .

Obtenido de eumed.net: <https://www.eumed.net/rev/oe1/2018/11/manual-procesos-euriprinsa.html>

Álvarez, T. (2018). *LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS*. Obtenido de

[https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/admon\\_ii/contenido\\_u4nosirve.pdf](https://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/admon_ii/contenido_u4nosirve.pdf)

Delgado, S. (2018). *Cuáles son los riesgos laborales de los comerciales y cómo*

*reducirlos*. Obtenido de <https://fundtrafic.org/cuales-son-los-riesgos-laborales-de-los-comerciales-y-como-reducirlos/>

Gómez, A. (2015). *¿Cómo elaborar una ficha de proceso? Guía para documentar la*

*norma ISO 9001:2015*. Obtenido de

<http://asesordecualidad.blogspot.com/2019/01/como-elaborar-una-ficha-de-proceso-guia.html>

González. (2023). *Indicadores de proceso: ¿cuáles son los 17 tipos principales? ¿Cómo se controlan?* Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/indicadores-de-proceso-62042a46e45de05ff61b6e55#:~:text=los%20siguientes%20temas.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20indicador%20de%20proceso%3F,el%20rendimiento%20de%20las%20tare>.

Hernández, J. (2022). *Vista de Impacto del diseño de un manual de procedimiento en la nómina para mejorar su control en las empresas.* Obtenido de <https://blog.gitnux.com/es/manual-de-procedimientos/>

KYOCERA. (2023). *KPI e indicadores de procesos.* Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/kpi-e-indicadores-de-procesos.html>

Robles, A. (2019). *¿Qué es un manual de procesos?* Obtenido de <https://impulsapopular.com/gerencia/que-es-un-manual-de-procesos/>

Romero, L. (2019). *Contenidos de las Fichas de Proceso.* Obtenido de <https://iso9001calidad.com/contenidos-de-las-fichas-de-proceso-126.html>

Stagnaro, D. (2023). *Manual de procedimientos: qué es, ventajas, estructura, ejemplos y más.* Obtenido de <https://blog.gitnux.com/es/manual-de-procedimientos/>

Upnify. (2023). *Proceso Comercial.* Obtenido de <https://upnify.com/es/diccionario-ventas/proceso-comercial.html>  
Comercial