



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

TITULO

Propuesta de Manual de Operaciones en el departamento de repuestos en Compañía Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.

AUTORES

Br. Sandro Enmanuel Rugama Reyes
Br. Snayder Javier López Díaz
Br. Myron Dujarbin Mejía Castillo

TUTOR

Msc. Freddy Fernando Boza Castro

Martes 08 de octubre de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía consiste en el planteamiento de la propuesta de un manual de operaciones para los procedimientos ejecutados en el departamento de repuestos de la compañía Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. con sucursal en Managua.

En el capítulo I y II, se abordan los aspectos generales del presente trabajo, los objetivos, las herramientas metodológicas a utilizar, así como la descripción de la situación actual de la empresa, productos y servicios ofertados, puestos de trabajo, misión de la empresa, su funcionamiento orgánico.

En el capítulo III, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa MANISA, con el objetivo de identificar las oportunidades de mejora que se consideren prioritarias para garantizar un mejor servicio a los clientes, para esto se realizó la evaluación de los factores internos y externos de MANISA, por consiguiente, se procedió a realizar la matriz FODA con la cual a partir de ella se realizó la matriz de estrategia poniendo en acción las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De esta matriz de estrategia se formularon ocho estrategias.

Con todo este diagnóstico se evaluó cada estrategia dando una puntuación a cada una ella, donde cuatro estrategias tenían una alta puntuación en relación con las otras estrategias, estas fueron: Definir funciones y actividades con sus indicadores de tal forma que garantice la eficacia necesaria para para cumplir los estándares de los mercados meta con una puntuación de 6.6, documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos óptimos entre cantidad, costo y utilidad con una puntuación de 6.57, documentar procedimientos que permitan una actualización de los productos en rotación, de tal forma que respondan a las necesidades de sus clientes con una puntuación de 6.25 y mejorar los servicios adicionales a la compra y venta tales como instalación, mantenimiento, venta de repuestos y capacitaciones, como forma de diferenciación ante sus competidores directos con una puntuación de 5.65.

Los resultados anteriores indicaron que en el departamento de repuestos era necesario la elaboración de manuales que documenten las operaciones a realizar y la designación de responsabilidades, también en este capítulo, se clasificaron las actividades realizadas por el departamento de repuesto, para la construcción del mapa de procesos.

En el capítulo IV se abordan las propuestas de mejora para la estructura organizacional de MANISA, su organigrama, la evaluación de la misión y la redacción de la visión de la empresa, así como el manual de funciones, el cual detalla las funciones de los puestos de trabajo del departamento de repuesto, sus aptitudes, formación académica necesaria, objetivos y actividades a realizar.

En el capítulo V se presenta el manual de operaciones, el cual contiene las fichas de procedimiento que detallan responsables, alcance y objetivos, la descripción narrativa de las operaciones y los diagramas de flujos, así también, las fichas de indicadores para cada operación.

En el último capítulo se describen las conclusiones, y se plantean las recomendaciones para la aplicación de las propuestas en el departamento de repuestos.

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darnos la fortaleza de salir adelante, a nuestros padres quienes a lo largo de todas nuestras vidas nos han apoyado y motivado en nuestra formación académica, creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

ÍNDICE

Contenido

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	12
1.1. INTRODUCCIÓN	13
1.2. ANTECEDENTES.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
1.4. OBJETIVOS.....	16
1.4.1. Objetivo General:	16
1.4.2. Objetivos Específicos:	16
1.5. MARCO TEÓRICO	17
1.5.1. Fichas de indicadores	17
1.5.2. Organigrama	18
1.5.3. Definición de visión y misión	18
1.5.4. FODA	19
1.5.5. MEFE	20
1.5.6. MEFI.....	20
1.5.7. Matriz de planeación estratégica cuantitativa.....	20
1.5.8. Descripción de los puestos a partir de la estructura orgánica	20
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	22
1.6.1. Enfoque y tipo de investigación.....	22
1.6.2. Universo, Población y Muestra.....	22
1.6.3. Método de Investigación.....	23
1.6.4. Técnicas para la recolección de la información.....	23
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANISA	25
2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	26

2.1.1.	Reseña histórica.....	26
2.1.2.	Localización de la empresa	27
2.2.	SITUACIÓN ACTUAL	28
CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL		32
3.1.	ANÁLISIS FODA.....	33
3.1.1.	Matriz FODA.....	35
3.1.2.	Matriz de Estrategias.....	36
3.1.3.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica	37
3.1.4.	Plan de acción para la realización del manual de funciones	44
3.1.5.	Plan de acción para la realización del manual de operaciones	45
3.2.	MAPA DE PROCESO	46
3.2.1.	Mapa de procesos del departamento de repuesto	48
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		49
4.1.	VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	50
4.1.1.	Matriz de la misión	50
4.1.2.	Matriz de la visión.....	51
4.2.	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE MANISA.....	53
4.3.	MANUAL DE FUNCIONES.....	55
4.3.1.	Gerente de Repuesto	55
4.3.2.	Asistente de Repuesto	60
4.3.3.	Asesor comercial.....	63
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EJECUTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE COMPAÑÍA DE MONTACARGAS Y ACCESORIOS DE NICARAGUA S.A.....		66

5.1.	USO DEL MANUAL DE OPERACIONES	67
5.2.	LISTADO DE LOS PROCESOS	69
5.3.	CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	69
5.4.	INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LOS INDICADORES	69
5.5.	CODIFICACIÓN DE LOS INDICADORES.....	70
5.6.	SIMBOLOGÍA PARA LOS DIAGRAMAS	71
5.7.	MANUAL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTO EN LA EMPRESA MANISA.....	72
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		109
6.1.	CONCLUSIONES	110
6.2.	RECOMENDACIONES.....	111
6.3.	BIBLIOGRAFÍA.....	112
6.4.	ANEXOS	113

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Localización de la empresa	27
Gráfico N°2: Organigrama General actual	28
Gráfico N°3: Organigrama del area de post venta	30
Gráfico N°4: FODA	35
Gráfico N°5: Mapa de proceso del departamento de repuesto	48
Gráfico N°6: Organigrama General propuesto	53
Grafico N°7: Codificación de los procesos	69
Grafico N°8: Codificación de los indicadores	70
Grafico N°9: Visitas comerciales	79
Gráfico N°10: Gestión de capacitaciones	83
Grafico N°11: Pronostico de ventas	86
Gráfico N°12: Pedido a proveedor	90
Gráfico N°13: Retiro de repuesto	94
Gráfico N°14: Cotización de un repuesto	98
Gráfico N°15: Gestión de garantías	104
Gráfico N°16: Llamadas de seguimiento de ofertas	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Análisis interno.....	33
Tabla N°2: Factores externos	34
Tabla N°3: Matriz de estrategia.....	36
Tabla N°4: Evaluación de la estrategia Maxi-Maxi.....	38
Tabla N°5: Evaluación de estrategias Mini-Maxi.....	39
Tabla N°6: Evaluación de estrategias Maxi-Mini.....	40
Tabla N°7: Evaluación de estrategias Mini-Mini.....	40
Tabla N°8: Puntuación de las estrategias	43
Tabla N°9: Plan de acción para el manual de funciones.....	44
Tabla N°10: Plan de acción para el manual de operaciones	45
Tabla N°11: Clasificación de los procesos.....	47
Tabla N°12: Matriz de la misión	51
Tabla N°13: Matriz de la visión	52
Tabla N°14: Identificación del cargo del Gerente de repuesto.....	57
Tabla N°15: Descripción del cargo del Gerente Repuesto.....	57
Tabla N°16: Requisitos del puesto del Gerente de Repuesto	58
Tabla N°17: Contribución de la misión del puesto a la misión general del Gerente de Repuesto.....	59
Tabla N°18: Identificación del cargo del Asistente de Repuesto.....	60
Tabla N°19: Descripción del cargo Asistente de repuesto	60
Tabla N°20: Requisitos del puesto del Asistente de repuesto	61
Tabla N°21: Contribución de la misión del puesto a la misión general del Asistente de repuesto	62
Tabla N°22: Identificación del cargo del Asesor Comercial	63
Tabla N°23: Descripción del cargo del Asesor comercial	63

Tabla N°24: Requisitos del puesto del Asesor comercial.....	64
Tabla N°25: Contribución de la misión del puesto a la misión comercial del asesor comercial.....	65
Tabla N°26: Descripción de la ficha de procedimiento.....	67
Tabla N°27: Listado de procesos.....	69
Tabla N° 28: Simbología para los diagramas.....	71

ÍNDICE DE ANEXO

Entrevista a colaboradores del departamento de repuesto en MANISA.....	113
Formato para recopilación de procedimiento	118
Formato de retroalimentación para llamadas de seguimiento de clientes atendidos	119
Formato de puntuación para los puestos de trabajo	120
Formato de planeación de capacitación	122
Remisión de salida de bodega.....	124
Pronostico de venta	125
Formato de cotización.....	126
Formato de solicitud de garantía.....	127
Formato de factura.....	128

1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la competitividad de las empresas ha aumentado en un nivel considerable, con el crecimiento de demandas existente y las aperturas a nuevos mercados, el optimizar los procesos de manera que cumplan con su objetivo de forma eficiente se ha convertido en una necesidad, así también como establecer lineamientos de como ejecutarlos en un marco de referencia.

Es por ello que los manuales de operaciones son de utilidad para las empresas, sean para procesos operativos o administrativos, proveen la información documentada necesaria para los procedimientos estándares, esto beneficia a la empresa, pues se vuelve más eficientes, establecen un mejor control, y les da una ventaja competitiva que puede acercarlos a la certificación.

En 2016, tan solo había 57 empresas certificadas en Nicaragua, números bajísimos comparados con las cifras de sus países vecinos, Costa Rica y Honduras cuyos números están entre 200 y 300, esto indica que, en la cultura empresarial nicaragüense, realizar un manual de operaciones, o cualquier otro marco de referencia para procesos estándares no es una práctica común, especialmente si se tratan de procesos administrativos.

La compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. (MANISA) es parte de un grupo empresarial centroamericano cuyo objetivo es proveer soluciones integrales a las necesidades logísticas de sus clientes, este conglomerado empresarial está activo desde hace 35 en la región, y MANISA a pesar de su experiencia, aún experimenta problemas para la realización de ciertas operaciones administrativas en el departamento de repuestos.

El presente trabajo surge con la necesidad de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. (MANISA) de solucionar los problemas existentes en el departamento de repuestos, así como de documentar sus procedimientos en un manual de operaciones, es del interés de la empresa la solución de estos problemas para obtener una ventaja competitiva y posicionarse como una empresa capaz y eficiente entre sus clientes.

1.2. ANTECEDENTES

Con la revolución industrial se vio la necesidad de aumentar la capacidad productiva de las empresas, objetivo que Frederick Taylor a principios del siglo XX consiguió mediante la división del trabajo, la definición de puestos y responsabilidades necesarias que fueron denominadas bajo la teoría de la administración científica, posteriores escuelas de administración consideraron importantes los aportes de Taylor, sin embargo su mecanización y estructura jerárquica vertical fueron tachadas de inorgánicas y poco flexibles. Surgieron entonces, escuelas con un enfoque más humanista, que permitieran flexibilidad en los procesos, guiados por una estructura horizontal, Peter Drucker, Mary Parker Follet, Etzioni Weber y Herbert Alexander fueron algunos de los exponentes de estas escuelas.

No fue hasta principios del siglo XXI que se realizaron esfuerzos globales con las normas ISO, de redirigir los enfoques propuestos por las escuelas de la administración, a un sistema que permita la estandarización, el establecimiento de metas de calidad y mejora continua, bajo un enfoque basado en procesos, esto permitió que las empresas estandarizaran sus operaciones, y establecieran sus metas de calidad con una dirección definida.

En el presente, las empresas que tengan como objetivo obtener ventaja competitiva, establecer sistemas de mejora continua, o simplemente lograr una certificación de calidad, toman un enfoque basado en proceso para lograr estos objetivos, es por ello que Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. (MANISA) necesita aplicar la gestión de procesos en las operaciones competentes al departamento de repuesto, y documentarlos en un manual de operaciones.

En la definición de lineamientos para la realización de un manual de operaciones, precedieron una serie de aportaciones en el ámbito de la administración que ayudaron a sentar las bases de lo que hoy se conoce como la gestión de procesos, empezando desde la revolución industrial hasta la época actual.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se considera necesario para Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. (MANISA) debido a sus problemas existentes en el departamento de repuestos, que de ser resueltos, mejorarían considerablemente los procesos realizados en el departamento de repuestos, también supondría una mejora en el manejo de garantías y elaboración de pedidos, mediante un marco de referencia que les permita actuar de forma eficiente y eficaz en base a operaciones estándar que acorten el tiempo de respuesta para sus clientes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General:

Elaborar una propuesta de manual de operaciones en el departamento de repuestos de compañía Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación actual de la compañía en el departamento de repuesto.
2. Determinar los métodos de trabajo utilizados en el departamento de repuestos de compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.
3. Delimitar los puestos de trabajo de la estructura organizacional de la compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A. así como las responsabilidades de estos en el marco de una estructura orgánica.
4. Evaluar los procedimientos operativos ejecutados en el departamento de repuestos de compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.
5. Diseñar los flujogramas de los procesos del departamento de repuesto de compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.
6. Realizar una propuesta de mejora en los procedimientos operativos ejecutados en el departamento de repuestos de compañía de Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.

1.5. MARCO TEÓRICO

Actualmente existen muchas empresas a nivel mundial que operan bajo un enfoque de procesos, por lo que se requiere de un control interno de las operaciones ejecutadas para que estas alcancen las metas deseadas, es por ello que el manual de operaciones es una herramienta útil en el cumplimiento de estas.

Entendemos que procedimiento es la sucesión secuencial de actividades conectadas las cuales precisan la forma de realizar una función o en ocasiones un aspecto de ella. Según la ISO 9000 un procedimiento es la forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.

La organización tiene procesos que pueden definirse, medirse y mejorarse, estos interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización y cruzan límites funcionales, y algunos procesos pueden ser críticos para el funcionamiento de la empresa mientras que otros pueden no serlo. Los procesos tienen actividades interrelacionadas con entradas que generan salidas.

De acuerdo con (Secretaría de Relaciones Exteriores de Colombia [SER], 2004), al momento de investigar uno o varios procedimientos ya sea para describirlos, mejorarlos, implantarlos o incluso sustituirlos, se necesita definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1. Delimitación de procedimiento
2. Recolección de la información
3. Análisis de la información y diseño del procedimiento
4. Análisis de procedimiento

1.5.1. Fichas de indicadores

Los indicadores son una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamiento o fenómenos de la realidad a través de la evaluación de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. (Medrano,

2015). Estos deben reunir las siguientes características: Representatividad, sensibilidad, rentabilidad, fiabilidad y relatividad en el tiempo.

1.5.2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” asegura (Benjamin & Fincowsky, 2009), a continuación se detalla el diseño del organigrama:

- **Forma:** Como regla general debe usarse un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Para facilitar su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y representar con rectángulos las unidades
- **Colocación de las unidades:** Las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación.
- **Líneas de conexión:** Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional.

1.5.3. Definición de visión y misión

1.5.3.1. Visión

La visión de la empresa es un enunciado del estado que desea tener en el futuro la organización, según (Münch, 2005), esta provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.

Esta debe de presentar una imagen clara del rumbo de la empresa así como de su posición en el mercado, debe describir el curso estratégico y especificar que

combinación de productos, mercado, clientes y tecnología ayudará en alcanzar esta meta (Thompson & Gamble, 2012).

Es por ello que la redacción de la visión de la empresa permitirá trazar estrategias orientadas a alcanzar estas metas, teniendo esos objetivos claros, es importante que la visión de la empresa sea legible, concisa y entendible para todo el personal de la empresa.

1.5.3.2. Misión.

La misión es la definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía. (Münch, 2005). Si la visión especifica el futuro, la misión lo hace con el presente y el estado actual de la empresa, esta es esencial debido a que proporciona un punto de partida. La declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa, responde a la pregunta ¿Quiénes somos y por qué estamos aquí? (Thompson & Gamble, 2012).

Esta debe identificar los productos o servicios de la compañía, especificar las necesidades que esta es capaz de satisfacer y otorgar a la empresa una identidad propia, así como tener en cuenta la identidad de sus clientes y su posición en el mercado (Thompson & Gamble, 2012).

1.5.4. FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (David, 2003).

1.5.5. MEFE

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2003).

1.5.6. MEFI

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. (David, 2003).

1.5.7. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

La matriz cuantitativa de planeación estratégica es una herramienta que aglutina el MEFE y el MEFI en una sola tabla evaluativa, considerando factores internos y externos (David, 2003). Esta indica cuáles estrategias son las mejores en base a las escalas de puntuación del MEFE y MEFI.

1.5.8. Descripción de los puestos a partir de la estructura orgánica

1.5.8.1. Descripción y análisis del puesto.

Los perfiles de puestos describen de ubicación de estos dentro de la estructura orgánica de la empresa, su denominación, dependencia jerárquica y/o funcional; así como la supervisión jerárquica. (Autoridad Nacional del Servicio Civil de Colombia, 2013).

- **Misión del puesto:** Describe la razón de ser del puesto o su finalidad, indicando que hace, a que o a quienes impacta su labor y finalmente para que existe el puesto.
- **Funciones del puesto:** Describe las funciones que se realizan en orden de importancia para cumplir la misión del puesto, indicando que hace, a que quienes afectan su labor y para que lo realiza.

- **Coordinaciones principales:** Indica las principales unidades orgánicas de la entidad con quienes frecuentemente interactúan el puesto< asimismo con las principales organizaciones o entidades externas con quienes coordina.
- **Requisitos del Puesto:** Contiene los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia laboral
- **Habilidades o competencias:** Describe las habilidades principales requeridas para el puesto. En caso la entidad trabaje con competencias podrá utilizarlas en vez de las habilidades.

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1. Enfoque y tipo de investigación

El tipo de estudio depende de la estrategia de investigación y aplicación en la práctica. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances (Sampieri, 2006). Por lo que la presente investigación es de tipo descriptivo-explicativo con corte transversal, ya que la investigación no solamente describe los procedimientos de los servicios de MANISA; sino va más allá de la descripción de los sucesos, trata de explicar las causas del fenómeno que se estudia. De corte transversal, ya que el periodo de ejecución recolecta datos de un solo momento específico y en un tiempo único.

Además, presenta un enfoque mixto, la parte cualitativa se refleja en el análisis de las entrevistas y descripción de los procedimientos, la parte cuantitativa en el análisis cuantificable de las entrevistas. Lo anterior, define la investigación con una orientación de transformación ideológica de los procesos para la mejora continua de los servicios que ofrece MANISA.

1.6.2. Universo, Población y Muestra

Universo: Para este trabajo de investigación, el universo es la empresa Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A (MANISA), que está compuesto por tres áreas (post-venta, comercial y proyectos) y ocho departamentos (repuestos, servicio, compra, ventas, marketing, arquitectura estructurada, planificación y administración). Todos ellos regidos por la Gerente General Claudia Benavidez

Población: La población que se seleccionó para el desarrollo del trabajo fue el área de post-venta, actualmente está compuesta por dos departamentos en los cuales se encuentra los repuestos y servicios.

Muestra: La muestra fue seleccionada de manera directa debido a que las intenciones del investigador es evaluar, reforzar y analizar con mayor profundidad

los procedimientos de cada uno de los servicios que ofrece el área de post venta. La muestra es población finita

En este caso, el tipo y tamaño de la muestra que se utilizó fue no probabilístico intencional o de conveniencia, el tamaño de la muestra seleccionada y la cual está relacionado al propósito del estudio, está en correspondencia al tamaño de la población, siendo igual al mismo ya que se aplicarán las técnicas e instrumentos de investigación a la muestra intencional que se presenta en el siguiente gráfico.

1.6.3. Método de Investigación

En este trabajo se utiliza el método analítico-sintético donde intervienen dos fases en el estudio, primero, el análisis de cada parte del proceso, la descomposición del objeto de investigación para su evaluación individual y comprender la esencia del mismo; posterior, se integraron los componentes, es decir, cada uno de los pasos de los procedimientos de los servicios para crear la relación entre estos y su comprensión como un todo que permita la ejecución de los servicios.

1.6.4. Técnicas para la recolección de la información

Entrevistas: Se implementaron con el fin de conocer la opinión de cada uno de los jefes de departamento, de manera que la información suministrada acerca de los servicios que solicitan a MANISA sea comparada, analizada y evaluada por la existente de manera que se sintetice la información y se llegue a un solo resultado.

Fuentes utilizadas

- **Fuentes primarias:** Entrevistas a realizar a los Jefes de cada uno de los Departamento que conforman MANISA.
- **Fuente secundaria:** Libros relacionados al tema, materiales gráficos, presentaciones digitales, materiales electrónicos encontrado en la página web de la empresa. A través de estas fuentes se seleccionarán y compilarán la información necesaria para para el trabajo monográfico.

Instrumentos utilizados

Guía de entrevista: Se realizó una guía de preguntas dirigidas a los jefes de cada departamento para identificar los servicios que tienen mayor demanda y los procedimientos que conlleva cada uno de ellos.

Herramientas utilizadas

Por otra parte, para el procesamiento de la información fue necesario utilizar los siguientes programas:

- Microsoft Excel
- Microsoft Word
- Bizagi Modeler
- Microsoft PowerPoint

2. CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MANISA

En este capítulo lo principal es conocer la situación actual de la empresa. La idea es tener un claro entendimiento del entorno de actuación y la posible mejora que se pudieran adoptar en la empresa. Además de eso se identifican y analizan las fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implementación de estrategias

2.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña histórica

MANISA es una corporación publicitar Centroamericana de tipo individual, es decir que solo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes con una responsabilidad ilimitada. Tiene más de 35 años de experiencia y ofrece sistemas de almacenaje y equipos para el manejo de materiales, centrados en optimizar las operaciones logísticas de las empresas, cuenta con áreas de servicios y servicio postventa como respaldo de las garantías ofrecidas. Entre estos servicios están la reparación y mantenimiento de equipos, tanto en equipos completos como en repuestos, y la venta de repuestos. MANISA fue establecida en Nicaragua en año 2007 con sede central en Costa Rica. Hasta la fecha la empresa es el único distribuidor autorizado de la marca Crown y TVH en cinco países de la región.

2.1.2. Localización de la empresa

Gráfico N° 1: Localización de la empresa



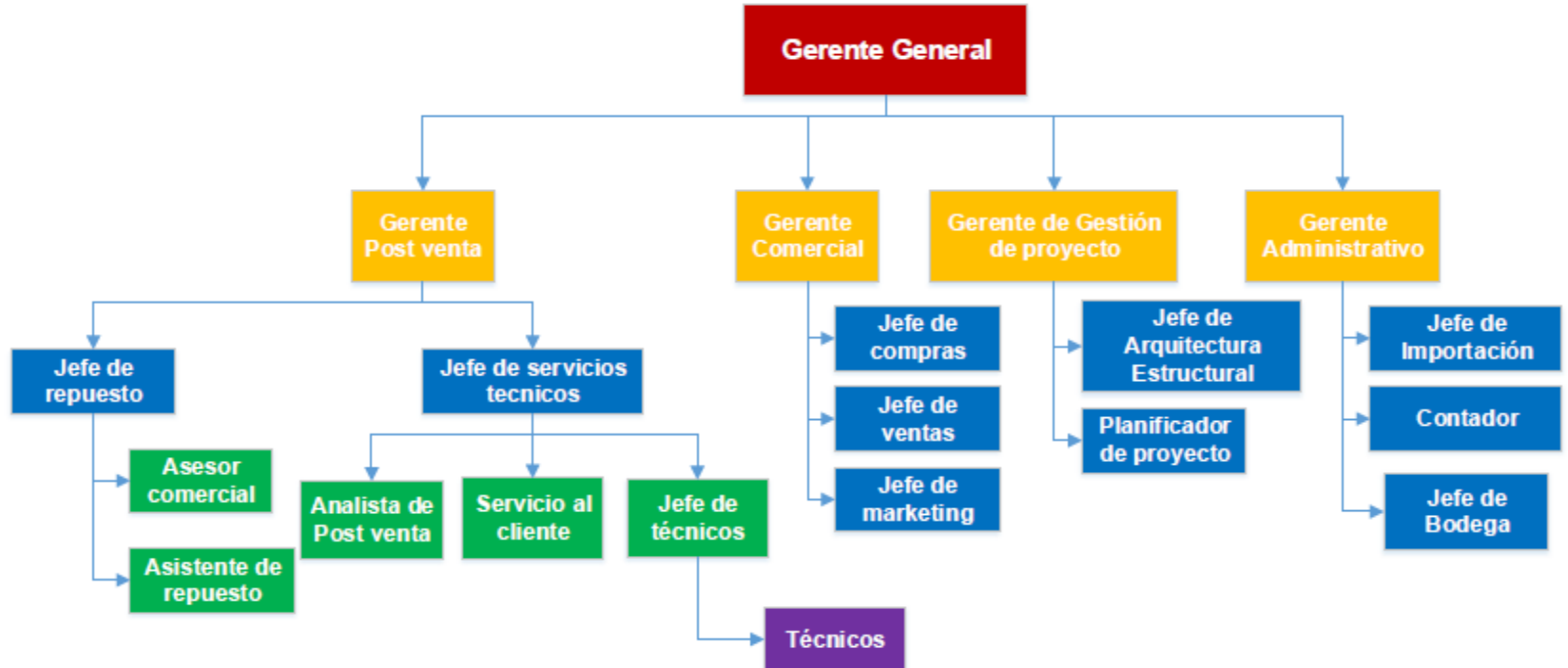
Fuente: Google Maps

Ubicación: Plaza España, Reparto Bolonia, Universidad American College 1c al oeste, 1c al norte

2.2. SITUACIÓN ACTUAL

A continuación, se representa su estructura organizacional de manera general por su naturaleza de manera Micro administrativa. La organización y jerarquía de estos departamentos con respecto a la gerencia general y la alta dirección se encuentran especificadas en el organigrama

Gráfico N°2: Organigrama General actual



Fuente: Proporcionado por MANISA

El gerente general de MANISA es la Ing. Claudia Benavidez, el Ing. Freddy Villalta es el encargado de Post venta, la Ing. Alejandra Gonzales es la encargada del área comercial, la Ing. Giselle Arauca se encarga de gestión de proyectos y la Ing. Tania Guillen encargada del área de administración, y finalmente el jefe de repuesto es el Ing. Maynor Alberto.

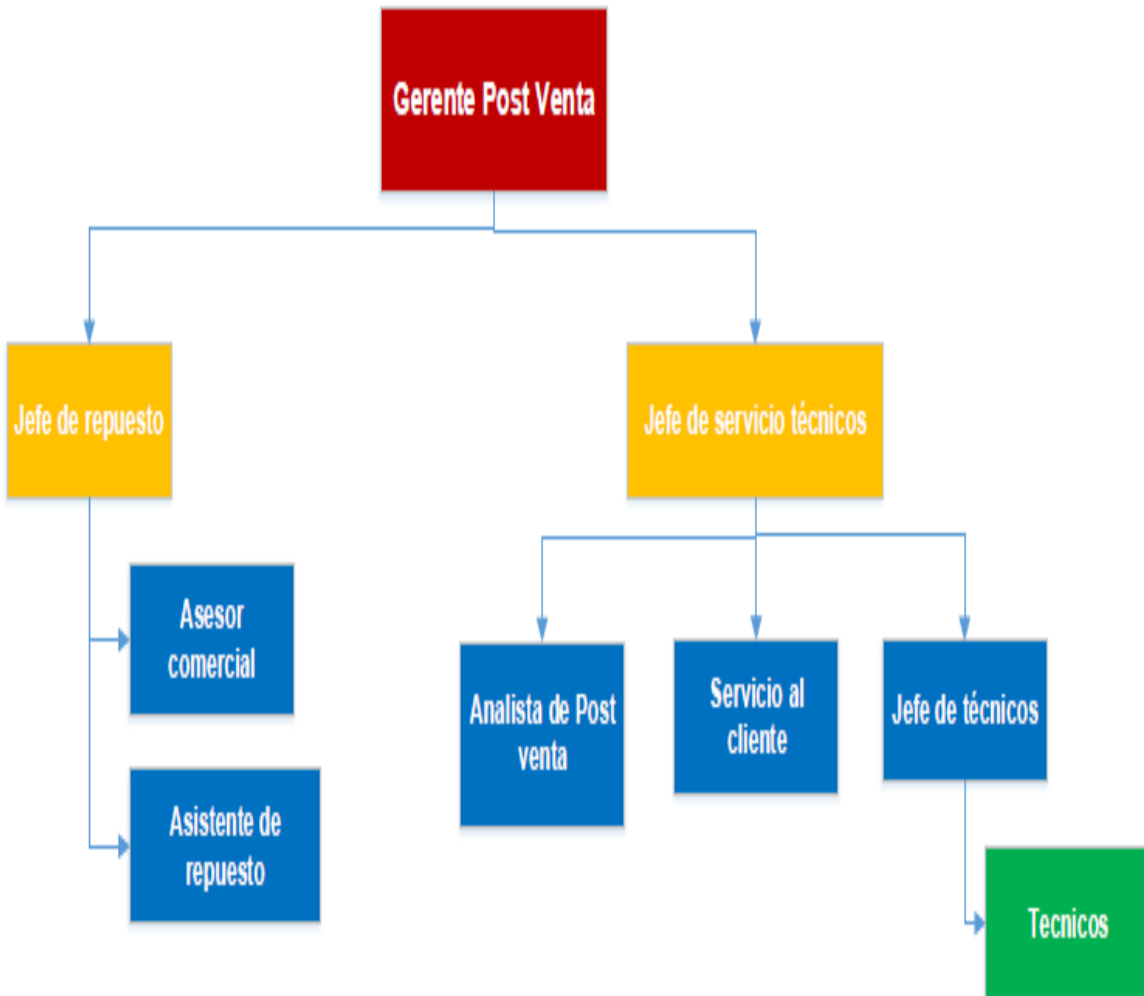
Cabe destacar que actualmente no se cuenta con un documento oficial de la empresa que muestre su estructura organizacional, y el organigrama expuesto fue elaborado a partir del conocimiento empírico de los contribuyentes.

Actualmente no posee una declaración de visión, sin embargo, la declaración de misión de la empresa está disponible en la página web de MANISA, y es la siguiente:

Misión: Ofrecer de manera profesional una solución integral y optima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.

El siguiente organigrama se enfoca en el área de Post venta.

Gráfico N°3: Organigrama del area de post venta



Fuente: Proporcionado por MANISA

Dentro de la gerencia de post venta existen dos áreas: El área de repuestos y el área de servicios, la primera realiza las gestiones de compra y venta de repuesto, las cuales pueden incluir pedidos a proveedores y planeación de visitas comerciales, así como ciertas actividades de retroalimentación que serán detalladas más adelante, esta consiste en el jefe de repuestos, el asesor comercial y el asistente de repuesto, siendo el primero el superior de los dos últimos, cabe destacar que existe un área de compra y venta de equipos completos independiente del departamento de repuestos.

El jefe de servicios tiene a su cargo tres puestos: El analista post venta, servicio al cliente y el jefe de técnicos estos tres son coordinados por la Lic. Reyna y el Ing. Erick Miranda respectivamente. Entre las funciones de servicio al cliente está atender llamadas de clientes externos e internos, así como revisar la orden de servicio para cotización o facturación los cuales han sido previamente revisados por el jefe de servicios. Esto se hace con el fin de apoyar al jefe de técnicos en la coordinación de servicios.

También se conoce que en esta área hay una anomalía referente al área de post venta y al departamento de servicios, estos están bajo el mando de Freddy Villalta, es decir, una persona se encarga de las responsabilidades de dos puestos.

El jefe de postventa debería coordinar todas sus áreas subordinadas, pero en la práctica coordina todas excepto repuesto, es en la gestión de garantía donde se dividen las funciones por la marca el jefe de repuesto se encarga de la garantía de la marca TVH y el jefe de post venta de la marca CROWN.

El jefe de postventa oferta los servicios de instalación y la realización de planes de mantenimiento con el resto de las otras áreas, a través de las funciones que le corresponden al puesto de jefe de servicios técnicos.

En el departamento de repuestos no existen lineamientos para la distinción de procesos y procedimientos, y por ende, tampoco para su ejecución, ni variables indicadoras para su evaluación, los puestos en este departamento no están definidos.

3. CAPÍTULO III: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con el análisis de la situación actual se procede a realizar la evaluación de la misma. Esta evaluación se da tras el estudio del análisis externo e internos que estén a disposición tomando en cuenta las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que se encuentran en la MANISA.

3.1. ANÁLISIS FODA

Se procede a realizar un análisis FODA para la empresa MANISA:

Tabla N°1: Análisis interno

Análisis interno	
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Calidad de productos:</u> MANISA cuenta con productos de calidad, tales como la serie SC, series RC y serie C-5 de montacargas de fácil mantenimiento, larga durabilidad, flexibles y maniobrables. ➤ <u>Experiencia en el mercado de montacargas:</u> MANISA es parte de un conglomerado empresarial que ha operado durante 35 años en Centroamérica. ➤ <u>Servicios de instalación y mantenimiento:</u> El área de post venta, en donde se ubica el departamento de repuestos, oferta la instalación de los equipos/repuestos vendidos, así como la planeación de mantenimiento como parte de los servicios para asegurar la fidelidad del cliente. ➤ <u>Gestión de proyectos:</u> MANISA cuenta con un área de planificación de proyectos para el montaje de sistemas de almacenamiento. ➤ <u>Servicios de capacitación:</u> La empresa oferta servicios de capacitación para sus clientes en el uso de los equipos ofertados, para operadores o trabajadores de a pie, capacitación para supervisores e instructores, los cuales comprenden parte de los servicios post venta enfocados en asegurar la fiabilidad de los clientes.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Funciones de puestos no asignados:</u> No existen lineamientos en la estructura orgánica que especifiquen funciones de puestos, objetivos y/o responsabilidades ➤ <u>Falta de rotación de productos:</u> No cuentan con lineamientos para identificar cuáles son los productos de mayor rotación en su inventario.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Procedimientos no definidos:</u> No existe documentación que especifique los lineamientos a seguir para ejecutar procesos de compra y venta en el departamento de repuestos. ➤ <u>Información de actividades no concatenada:</u> No cuentan con la documentación que especifique de qué forma los informes, facturas y demás archivos contribuyen a las operaciones generales y en que etapas del procedimiento se utilizan. ➤ <u>Falta de indicadores de efectividad:</u> El departamento de repuestos no cuenta con indicadores que midan la efectividad de sus procedimientos.
--	---

Fuente: Elaboración Propia

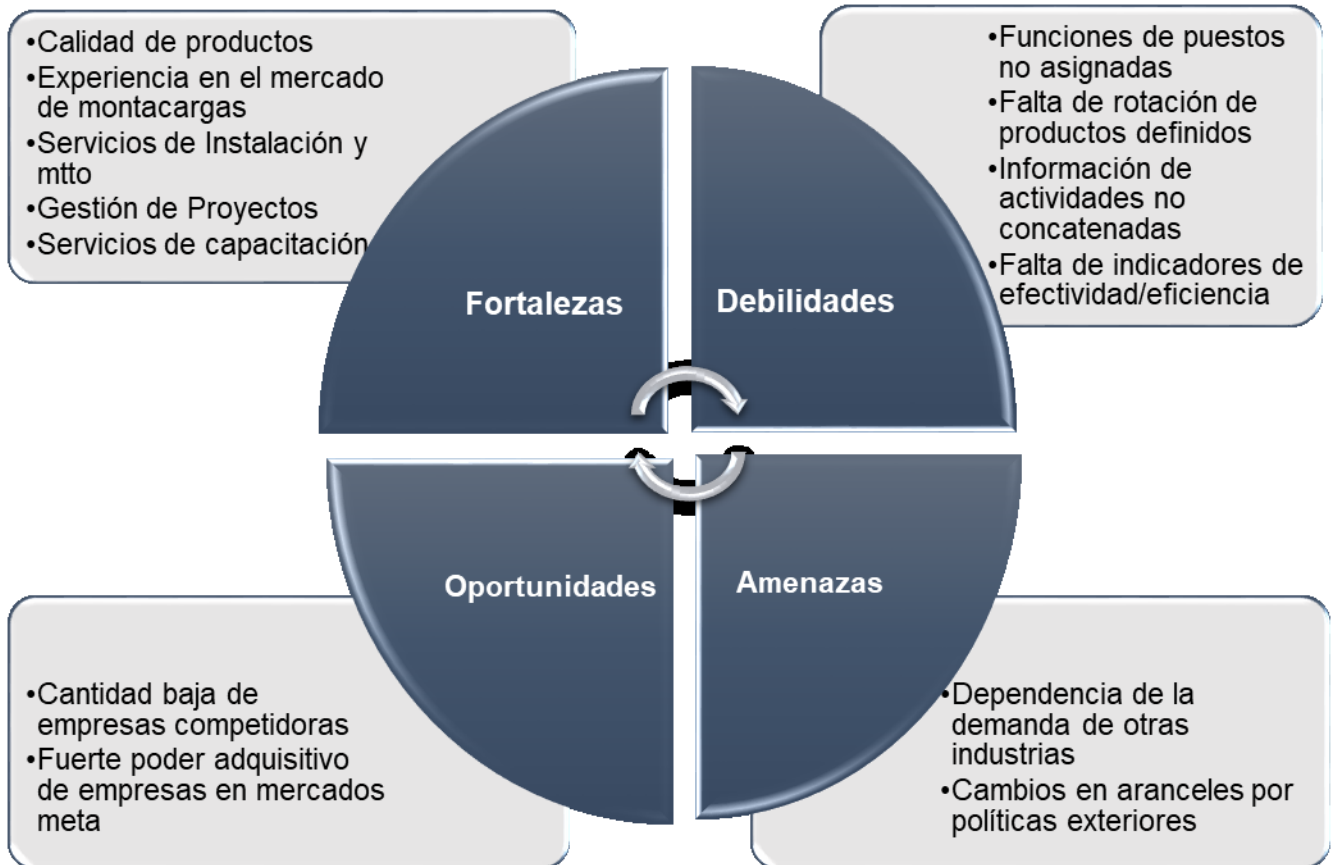
Tabla N°2: Factores externos

Análisis externos	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Cantidad baja de empresas competidoras:</u> Sus competidores cercanos son Grúas y Montacargas Vega King Size, y Montacargas en Nicaragua MHE, siendo MANISA los únicos distribuidores autorizados en el país de la marca CROWN. ➤ <u>Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados metas:</u> Empresas de gran capital requieren de los servicios y productos de MANISA, al manejar grandes volúmenes de productos en sus almacenes.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Dependencia de la demanda de otras industrias:</u> MANISA depende de las necesidades logísticas de industrias con sistemas de almacenamiento, las cuales a la vez depende de la demanda de otros mercados primarios. ➤ <u>Cambios de aranceles por política exterior:</u> Al ser distribuidores de marcas estadounidenses, MANISA importa sus productos de acuerdo a la demanda nacional, sin embargo, un cambio en políticas arancelarias incrementaría los precios de estos.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Matriz FODA

Gráfico N°4: FODA



Fuente: Elaboración Propia

A partir de la matriz FODA se procede a realizar la matriz de estrategias:

3.1.2. Matriz de Estrategias

Tabla N°3: Matriz de estrategia

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p><u>Lista de fortalezas</u></p> <p>F1: Calidad de productos</p> <p>F2: Experiencia en el mercado de montacargas</p> <p>F3: Servicios de Instalación y mantenimiento.</p> <p>F4: Gestión de Proyectos</p> <p>F5: Servicios de capacitación</p>	<p><u>Lista de debilidades</u></p> <p>D1: Funciones de puestos no asignadas</p> <p>D2: Falta de rotación de productos definidos</p> <p>D3: Información de actividades no concatenadas</p> <p>D4: Falta de indicadores de efectividad/eficiencia</p>
	<p><u>Lista de oportunidades</u></p> <p>O1: Cantidad baja de empresas competidoras</p> <p>O2: Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados meta</p>	<p><u>FO (Maxi-Maxi)</u></p> <p>F1, F2 y O2: Dar a conocer la calidad de sus productos y su experiencia para posicionarse en los mercados meta</p> <p>F3, F4, F5 y O1: Mejorar los servicios adicionales a la compra y venta tales como instalación, mantenimiento, venta de repuestos y capacitaciones, como forma de diferenciación ante sus competidores directos.</p>
<p><u>Lista de amenazas</u></p> <p>A1: Dependencia de la demanda de otras industrias</p>	<p><u>FA (Maxi-Mini)</u></p> <p>F3, F4, F5 Y A1: Ofertar servicios post ventas para asegurar una cartera de clientes</p>	<p><u>DA (Mini-Mini)</u></p> <p>D1, D4, D5 y A2: Establecer procedimientos que permitan un balance de pedidos óptimo entre cantidad, costo y utilidad.</p>

A2: Cambios en aranceles por políticas exteriores	fieles que constituyan un ingreso fijo. F1, F2, Y A2: Realizar un recorte de gastos para balancear la posible alza de precios y lograr los márgenes de ganancia esperados.	D2, D3 y A1: Establecer procedimientos que permitan una actualización de los productos en rotación, de tal forma que respondan a las necesidades de sus clientes.
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

3.1.3. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Se utilizó la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) para seleccionar las estrategias a aplicar, asignándole un peso a los factores internos y externos según su impacto en la aplicación de cada estrategia, la suma del peso debe ser igual a 1 para los factores internos y externos.

Se asignó calificativo de atractivo (CA) que indica el atractivo de una estrategia comparada con el resto según cada criterio, al multiplicar el peso con el calificativo de atractivo y realizar la suma, se obtienen una puntuación para cada estrategia, las estrategias de mayor puntuación son seleccionadas, las escalas de los calificativos de atractivo son las siguientes:

- No es atractiva = 1
- Es algo atractiva = 2
- Es muy atractiva = 3
- Es bastante atractiva=4

Tabla N°4: Evaluación de la estrategia Maxi-Maxi

Evaluación de estrategias Maxi- Maxi		Estrategias						
Criterios		Dar a conocer la calidad de sus productos y su experiencia para posicionarse en mercados meta			Mejorar la gestión de servicios adicionales como forma de diferenciación ante la competencia.			
Factores internos	Fortalezas	Peso	CA	TCA	Peso	CA	TCA	
	Calidad de productos	0.3	2	0.6	0.05	1	0.05	
	Experiencia en el mercado de montacargas	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	
	Servicios de instalación y mantenimiento	0.1	2	0.2	0.2	4	0.8	
	Gestión de proyectos	0.05	2	0.1	0.15	4	0.6	
	Servicios de capacitación	0.03	2	0.06	0.15	4	0.6	
	Debilidades							
	Funciones de puestos no asignados	0.02	1	0.02	0.1	1	0.1	
	Falta de rotación de productos definidos	0.2	1	0.2	0.1	1	0.1	
	Procedimientos no definidos	0.2	1	0.2	0.1	1	0.1	
	Información de actividades no concatenada	0.03	1	0.03	0.05	1	0.05	
	Falta de indicadores de efectividad/eficiencia	0.02	1	0.02	0.05	1	0.05	
	Factores externos	Oportunidades						
		Cantidad baja de empresas competidoras	0.3	3	0.9	0.5	4	2
Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados meta		0.3	3	0.9	0.15	3	0.45	
Amenazas								
Dependencia de la demanda de otras industrias		0.2	2	0.4	0.15	2	0.3	
Cambios de aranceles por políticas exteriores		0.2	2	0.4	0.2	2	0.4	
Total				4.18			5.65	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°5: Evaluación de estrategias Mini-Maxi

Evaluación de estrategias Mini- Maxi		Estrategias					
Criterios		Establecer lineamientos para la ejecución de operaciones.			Definir funciones y actividades con sus indicadores de tal forma que garantice la eficacia necesaria para posicionarse en los mercados meta.		
Factores internos	Fortalezas	Peso	CA	TCA	Peso	CA	TCA
	Calidad de productos	0.05	2	0.1	0.03	2	0.06
	Experiencia en el mercado de montacargas	0.05	1	0.05	0.03	2	0.06
	Servicios de instalación y mantenimiento	0.03	2	0.06	0.03	2	0.06
	Gestión de proyectos	0.03	2	0.06	0.01	2	0.02
	Servicios de capacitación	0.03	2	0.06	0.01	2	0.02
	Debilidades						
	Funciones de puestos no asignados	0.2	4	0.8	0.09	2	0.18
	Falta de rotación de productos definidos	0.1	4	0.4	0.2	4	0.8
	Procedimientos no definidos	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8
	Información de actividades no concatenada	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8
	Falta de indicadores de efectividad/eficiencia	0.11	4	0.44	0.2	4	0.8
Factores externos	Oportunidades						
	Cantidad baja de empresas competidoras	0	0	0	0	0	0
	Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados meta	0	0	0	0	0	0
	Amenazas						
	Dependencia de la demanda de otras industrias	0.5	2	1	0.5	3	1.5
	Cambios de aranceles por políticas exteriores	0.5	2	1	0.5	3	1.5
Total				5.57			6.6

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°6: Evaluación de estrategias Maxi-Mini

Evaluación de Estrategias Maxi- Mini		Estrategias					
Criterios		Ofertar servicios post venta para asegurar una cartera de clientes fieles que constituyan un ingreso fijo.			Realizar un recorte de gastos para balancear la posible alza de precios y lograr los márgenes de ganancia esperados.		
Factores internos	Fortalezas	Peso	CA	TCA	Peso	CA	TCA
	Calidad de productos	0.1	3	0.3	0.2	3	0.6
	Experiencia en el mercado de montacargas	0.1	3	0.3	0.15	3	0.45
	Servicios de instalación y mantenimiento	0.15	3	0.45	0.05	2	0.1
	Gestión de proyectos	0.15	3	0.45	0.05	2	0.1
	Servicios de capacitación	0.15	3	0.45	0.05	2	0.1
	Debilidades						
	Funciones de puestos no asignados	0.01	1	0.01	0.1	1	0.1
	Falta de rotación de productos definidos	0.04	1	0.04	0.1	1	0.1
	Procedimientos no definidos	0.05	1	0.05	0.1	1	0.1
	Información de actividades no concatenada	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1
	Falta de indicadores de efectividad/eficiencia	0.15	1	0.15	0.1	1	0.1
Factores externos	Oportunidades						
	Cantidad baja de empresas competidoras	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9
	Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados meta	0.3	3	0.9	0.3	3	0.9
	Amenazas						
	Dependencia de la demanda de otras industrias	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4
	Cambios de aranceles por políticas exteriores	0.2	3	0.6	0.2	2	0.4
Total				5.3			4.45

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°7: Evaluación de estrategias Mini-Mini

Evaluación de Estrategias Mini-Mini		Estrategias					
Criterios		Documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos óptimos entre cantidad, costo y utilidad.			Documentar procedimientos que permitan una actualización de los productos en rotación, de tal forma que respondan a las necesidades de sus clientes.		
		Peso	CA	TCA	Peso	CA	TCA
Factores internos	Fortalezas						
	Calidad de productos	0.08	1	0.08	0.05	1	0.05
	Experiencia en el mercado de montacargas	0.08	1	0.08	0.05	1	0.05
	Servicios de instalación y mantenimiento	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
	Gestión de proyectos	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
	Servicios de capacitación	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05
	Debilidades						
	Funciones de puestos no asignados	0.1	4	0.4	0.15	4	0.6
	Falta de rotación de productos definidos	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8
	Procedimientos no definidos	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6
	Información de actividades no concatenada	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6
Falta de indicadores de efectividad/eficiencia	0.09	4	0.36	0.1	4	0.4	
Factores externos	Oportunidades						
	Cantidad baja de empresas competidoras	0		0	0		0
	Fuerte poder adquisitivo de empresas en mercados meta	0		0	0		0
	Amenazas						
	Dependencia de la demanda de otras industrias	0.5	4	2	0.5	3	1.5
	Cambios de aranceles por políticas exteriores	0.5	3	1.5	0.5	3	1.5
Total				6.57			6.25

Fuente: Elaboración propia

La puntuación de las estrategias según su atractivo se consideró según el objetivo de cada una de ellas y los factores relevantes, para demostrar mejor estos objetivos se clasificaron según el análisis CAME:

- **Estrategias defensivas (A y F/ Maxi-Mini):** Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas, por lo tanto, se dieron valores altos de 4 a las estrategias maxi mini cuando se evaluaron los criterios de fortalezas internas y amenazas externas y valores bajos de 1 y 2 en el resto de los criterios.
- **Estrategias ofensivas (F y O/ Maxi-Maxi):** Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas, por lo tanto, se dieron valores altos de 4 y 3 a las estrategias maxi-maxi cuando se evaluaron criterios de fortalezas internas y oportunidades externas y valores bajos de 1 y 2 al resto de los criterios.
- **Estrategias de reorientación (D y O/ Mini-Maxi):** Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades, por lo tanto, se dieron valores altos de 4 y 3 a las estrategias mini maxi cuando se evaluaron criterios de debilidades internas y oportunidades externas, y valores bajos de 1 y 2 al resto de los criterios.
- **Estrategia de supervivencia (D y A/ Mini-Mini):** Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas, por lo tanto, se dieron valores altos de 4 a las estrategias Mini-Mini cuando se evaluaron criterios de debilidades internas y amenazas internas.

Los resultados de la puntuación son los siguientes:

Tabla N°8: Puntuación de las estrategias

Estrategias	Puntuación
Definir funciones y actividades con sus indicadores de tal forma que garantice la eficacia necesaria para para cumplir los estándares de los mercados meta	6.6
Documentar procedimientos que permitan un balance de pedidos óptimos entre cantidad, costo y utilidad.	6.57
Documentar procedimientos que permitan una actualización de los productos en rotación, de tal forma que respondan a las necesidades de sus clientes.	6.25
Mejorar los servicios adicionales a la compra y venta tales como instalación, mantenimiento, venta de repuestos y capacitaciones, como forma de diferenciación ante sus competidores directos.	5.65
Establecer lineamientos para las operaciones a través de una secuencia de actividades que garantice una correcta ejecución y brinde una ventaja competitiva	5.57
Publicitar servicios post venta para asegurar una cartera de clientes fieles que constituyan un ingreso fijo	5.3
Realizar un recorte de gastos para balancear la posible alza de precios y lograr los márgenes de ganancia esperados.	4.45
Dar a conocer la calidad de sus productos y su experiencia para posicionarse en mercados meta	4.18

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que las tres estrategias de mayor puntuación están orientadas a la documentación y establecimiento de lineamientos para diversas actividades y fines, ya sean para definir procedimientos de pedidos, establecer indicadores, o definir funciones de puestos, es por ello que estas medidas se pueden combinar en la realización de un manual de operaciones y un manual de funciones que considere todas estas medidas orientadas a corregir debilidades, mantener fortalezas, explotar oportunidades y afrontar amenazas.

La cuarta estrategia de mayor puntuación corresponde a una mejora de los servicios adicionales, como forma de diferenciación ante la competencia, el “área de postventa” se encarga de la gestión de estos, como se expuso anteriormente, esta área comprende el departamento de servicios y el departamento de repuestos, debido a que el departamento de repuesto no cuenta con ninguna documentación de las operaciones a realizar, se decide aplicar la propuesta de mejora en el departamento de repuesto, realizando un manual de funciones y un manual de operaciones, estas herramientas permitirán una mejor gestión de las actividades en una de las áreas claves para el aseguramiento de clientes, pues proveer repuestos es un servicio adicional valioso para sus clientes.

3.1.4. Plan de acción para la realización del manual de funciones

A partir de los objetivos estratégicos obtenidos se realizó el siguiente plan de acción.

Tabla N°9: Plan de acción para el manual de funciones

OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN						
	JUNIO						
	Semana 1						
	1	2	3	4	5	6	7
Entrevista a personal del departamento de repuestos sobre las actividades que realiza cada puesto.							
Hacer un listado de estas actividades por puesto.							
Aplicar un cuestionario en el que cada puesto a evaluar califique sus actividades según su frecuencia, importancia y complejidad.							
Multiplicar el valor numérico de estos tres factores y ordenar actividades de mayor a menor puntuación.							
Seleccionar las cuatro primeras actividades.							
Redactar la misión de cada puesto en base a sus actividades más importantes.							

3.2. MAPA DE PROCESO

Para la documentación de las operaciones realizadas en el departamento de repuesto, es necesario clasificar cada una de estas en el esquema del mapa de proceso, se realizó un listado de las actividades desarrolladas en el departamento:

Las actividades a documentar en el manual de operaciones son las siguientes:

- Visitas comerciales
- Gestión de Capacitaciones
- Pronósticos de ventas
- Pedido a proveedor
- Retiro de repuestos
- Cotización
- Gestión de Garantía
- Llamadas de seguimiento de ofertas

Se clasificaron las actividades en base a las definiciones de los tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.
- **Procesos operativos:** Permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

- **Procesos de apoyo:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.

La siguiente tabla clasifica los procesos según tres criterios, posteriormente se utiliza esta información para realizar el mapa de procesos

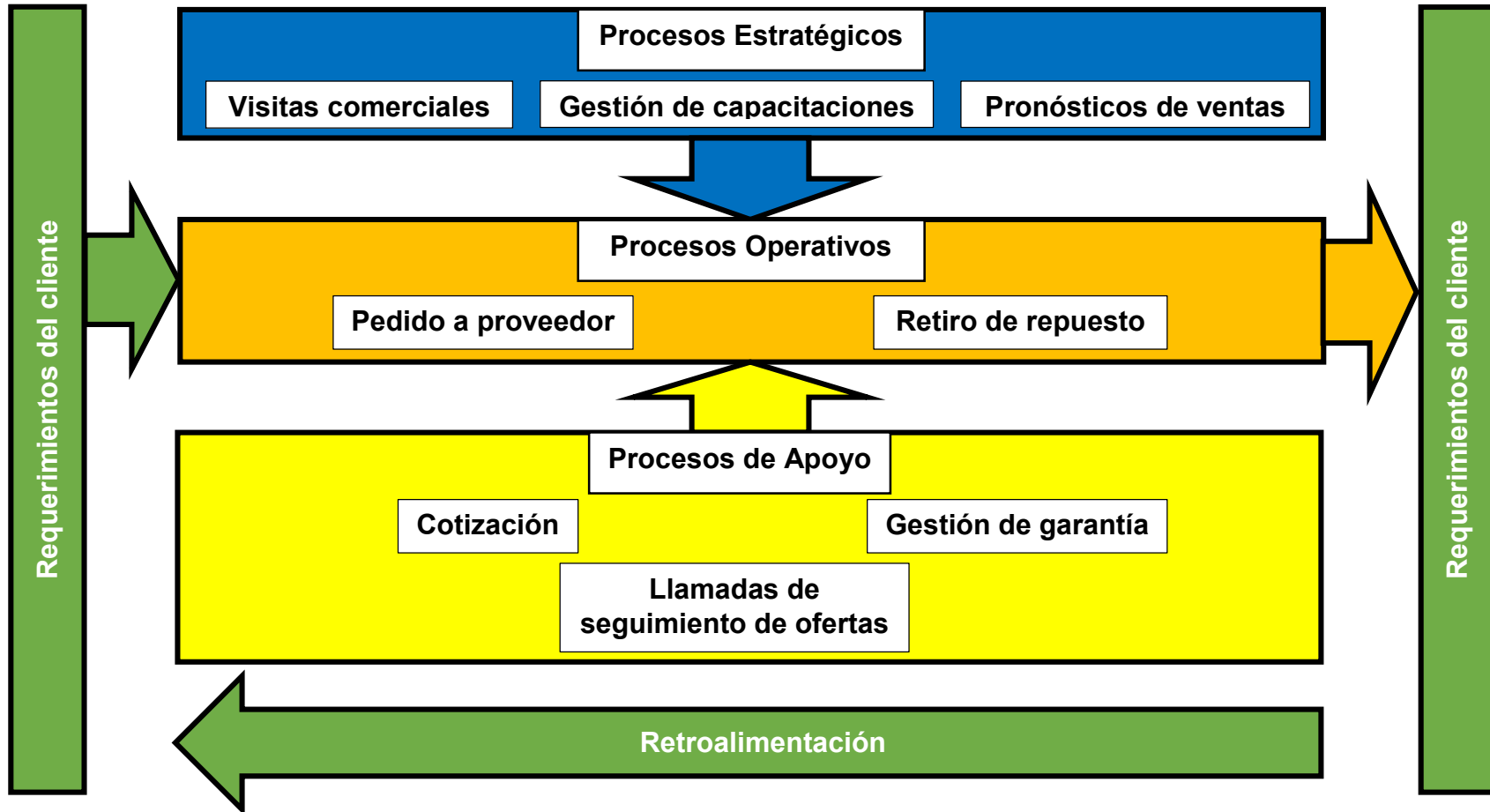
Tabla N°11: Clasificación de los procesos

Operaciones	Estratégicos	Operativos	Apoyo
	¿Define y controla metas de la organización?	¿Genera el producto/servicio que se entrega al cliente?	¿Apoyan a los procesos operativos?
Visitas comerciales	X		
Gestión de Capacitaciones	X		
Pronósticos de ventas	X		
Pedido a proveedor		X	
Retiro de repuestos		X	
Cotización			X
Gestión de Garantía			X
Llamadas de seguimiento de ofertas			X

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Mapa de procesos del departamento de repuesto

Gráfico N°5: Mapa de proceso del departamento de repuesto



Fuente: Elaboración propia

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez analizada y evaluada la situación actual en la que se encuentra MANISA se procede a la realización de una propuesta para la mejora de la estructura organizacional que abarcara misión, visión, las funciones de los trabajadores que conforman el departamento de repuesto y por último el mapa de proceso este último se clasifica en proceso estratégico, operativo y de apoyo

4.1. VALORACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

A continuación, se detalla la misión de MANISA, y se procede a evaluarla de acuerdo a los criterios de la matriz de la misión, considerando los componentes que debe llevar, la misión se encuentra en la página web de MANISA, sin embargo, la visión es inexistente, por ello se redactó una propuesta de visión que se evalúa en la matriz de la visión.

Misión: Ofrecer de manera profesional una solución integral y optima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.

4.1.1. Matriz de la misión

Se evalúa la misión de la empresa de acuerdo con los criterios detallados por (Arthur A. Thompson, 2012), el cumplimiento de estos es detallado en la siguiente tabla:

Tabla N°12: Matriz de la misión

Elementos a conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Identifica los productos o servicios de la compañía?	–	X	Solamente menciona “diseño e implementación de servicios de soporte” pero no especifica cuales son.
¿Especifica las necesidades del comprador que se pretende satisfacer?	–	X	Solamente menciona las “necesidades logísticas” de sus clientes, sin especificar cuáles son.
¿Identifica los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender?	–	X	No especifica el perfil de sus clientes.
¿Precisa su enfoque para agradar a los clientes?	X	–	La misión de la empresa determina un enfoque logístico, de diseño e implementación de servicios de soporte.
¿Otorga a la compañía su propia identidad?	X	–	Perfila a MANISA como una empresa de servicios especializada en satisfacer necesidades logísticas.

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de evaluación de misión, se descubrió que la misión de la empresa no cumple con tres de los cinco criterios, por lo tanto, existe la necesidad de redactar una nueva misión que sí los cumpla, la propuesta de misión es la siguiente:

Misión: Ofrecer de manera profesional una solución integral y óptima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte para sistemas de manejo de almacenes, que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.

4.1.2. Matriz de la visión

Visión: Ser una empresa que mantenga el liderazgo en el mercado nacional, expandiendo los servicios de logísticas en todos los mercados, como una empresa altamente competitiva, confiable, con el mejor crecimiento y ofreciendo sus servicios con los mayores estándares de calidad.

La visión mostrada anteriormente fue redactada para su posterior evaluación en la matriz de la visión.

Tabla N°13: Matriz de la visión

Elementos a conocer	Si	No	¿Por qué?
¿Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa?	X		Sí, indica una imagen de liderazgo a nivel nacional.
¿Plantea el futuro con sentido y dirección?	X		Sí, ya que indica que el futuro de la empresa es realizable mediante la expansión de servicios y estandarización de su gestión.
¿Conserva un margen de maniobra?	X		Sí, ya que evita trazar una sola ruta para alcanzar los objetivos.
¿Asegura viabilidad?	X		Sí, ya que está dentro de las posibilidades logísticas y financieras de la empresa.

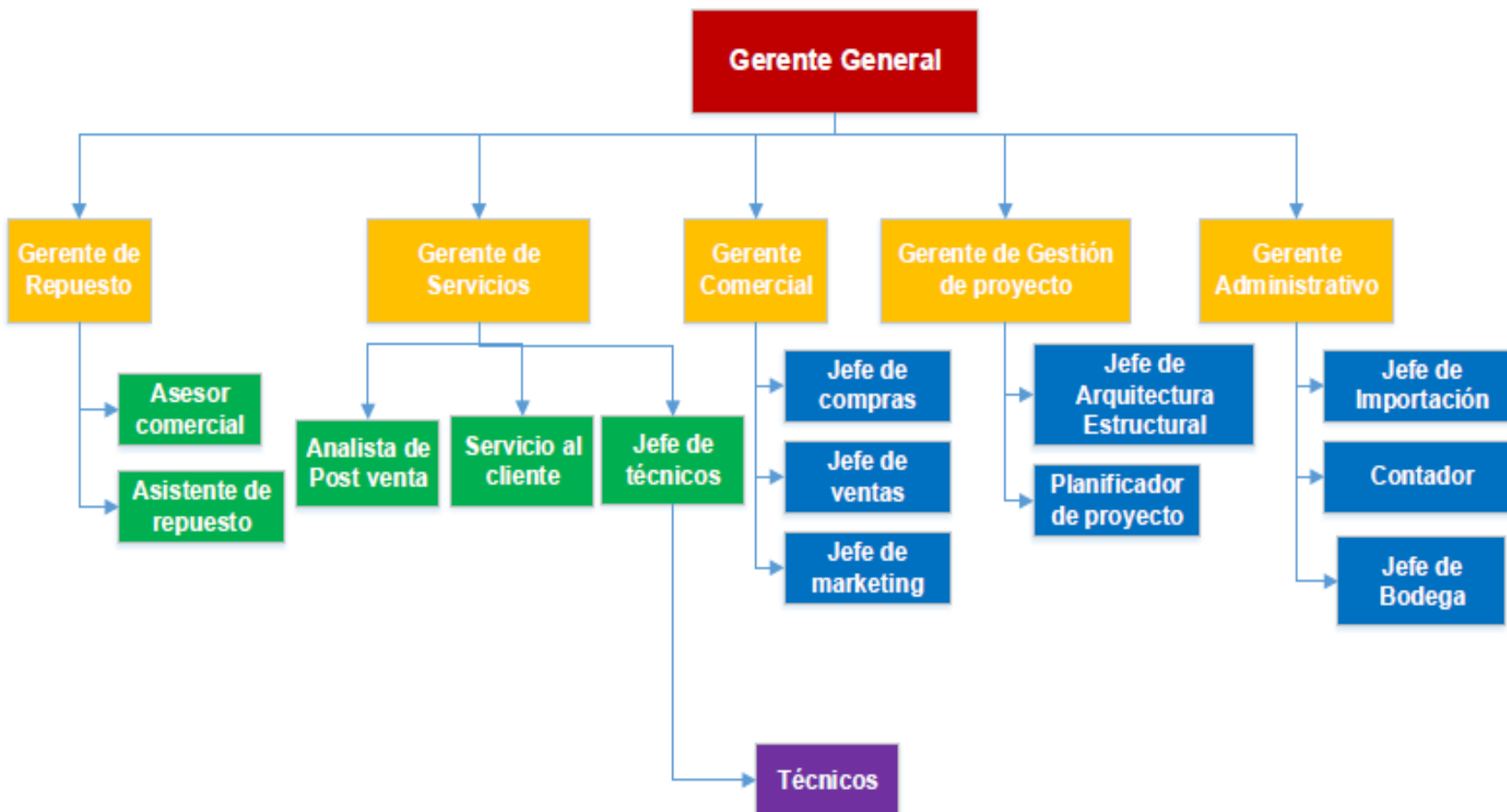
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los elementos anteriormente mencionados se puede observar que la misión cumple con los criterios de evaluación.

4.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE MANISA

El siguiente organigrama que se presenta el propuesto

Gráfico N°6: Organigrama General propuesto



Fuente: Elaboración propia

A través de las entrevistas realizadas a los trabajadores de MANISA se descubrió que el Jefe de Repuesto tiene como a jefe inmediato a la Gerente General y no al Gerente de Post Venta, mientras que el Gerente de Post venta, no realiza funciones de gerencia, si no de coordinación con el jefe de repuesto, ejerciendo sus funciones y responsabilidades exclusivamente como jefe de servicios, el cual depende de las ventas realizadas por el departamento de repuestos para ofertar los servicios de instalación y mantenimiento de piezas y equipos.

El organigrama propuesto se diseñó en base a estos hallazgos, al descubrir que el “gerente de post venta” era solamente una formalidad para designar y agrupar al departamento de repuestos con el departamento de servicios, se eliminó este puesto, y se expresó la relación “subordinado – superior” de la forma correcta, con el jefe de repuestos, respondiendo a la gerente general como sucede en la práctica.

4.3. MANUAL DE FUNCIONES

Tomando en cuenta los puestos de trabajos que componen el departamento de repuesto se realiza el manual de funciones. Los puestos que se abordaran son: Gerente de repuesto, Asesor comercial y Asistente de repuesto.

Se representaron las 4 funciones esenciales seleccionadas previamente mediante un sistema de ponderación que toma en cuenta la frecuencia de realización, consecuencia de error y complejidad de la función, para luego realizar un ponderado en el cual se seleccionan las actividades de mayor puntaje, excepto en las actividades realizadas por el asesor comercial, que contiene 3 funciones esenciales debido a que compartía funciones con el gerente de repuesto y la asistente de repuesto, por lo tanto solo se consideraron aquellas concernientes su perfil.

La primera selección corresponde a la identificación del cargo, la cual demuestra información general como nombre del puesto, subordinado y superiores directos, así como el área en la que se desempeña el puesto. La segunda selección corresponde a la descripción del cargo, se presenta una breve descripción de la función del puesto, y se muestran las cuatro actividades resultantes del ponderado.

En la sección de experiencia laboral se toma en cuenta tanto la experiencia en trabajos similares al puesto como al conocimiento que posee el aspirante, es decir, no se debe de limitar solo a la cantidad de años que ha ejercido en el puesto porque una persona puede estar capacitada a dicho puesto si tiene las actitudes y conocimientos que exige el puesto.

Esto no quiere decir que los años en que han trabajado no tengan peso en el proceso de selección, sino, que en caso de no haber aspirantes con experiencia se toma en cuenta el conocimiento que esos tienen para desempeñar actividades referentes al puesto.

Se consideran también, cualidades personales y aptitudes como liderazgo, pro actividad, responsabilidad, relaciones interpersonales y demás intangibles que

deberán tomar en cuenta en el proceso de selección, pues estas son determinantes para evaluar la capacidad del individuo para ejercer el puesto.

En la última parte del manual de funciones, se detalla cómo la misión del puesto contribuye a la misión general de la empresa, mediante la evaluación de tres requisitos, la misión del puesto debe:

- Contribuir al proceso total que garantice las necesidades logísticas de los clientes
- Contribuir al diseño y/o implementación de los servicios de soporte ofertados por MANISA
- Contribuir a la disminución de costos.

Estos criterios están implícitos en la misión general de la empresa tal y como se muestra:

“Ofrecer de manera profesional una solución integral y óptima a las **necesidades logísticas** de nuestros clientes, que cubren desde el **diseño hasta la implementación** y servicios de soporte para sistemas de manejo de almacenes que les garanticen el **costo más bajo** de propiedad de su inversión.”

La misión del puesto fue redactada en base a las actividades claves que estos realizan, es decir, resume estas cuatro actividades en una sola misión. Se debe de tener en claro las características y necesidades del cargo, las funciones que tendrá que desarrollar el aspirante, las herramientas que necesita manejar, el horario que debe cubrir, habilidades deseables y conocimientos técnicos imprescindibles, esto se muestra a continuación en el manual de funciones.

4.3.1. Gerente de Repuesto

1. Identificación del cargo

Tabla N°14: Identificación del cargo del Gerente de repuesto

Cargo:	Gerente de Repuesto	Área:	Repuesto
Jefe inmediato:	Gerente General	Puesto a su cargo:	➤ Asistente de Repuesto y asesor comercial

Fuente: Elaboración propia

2. Descripción del cargo

Tabla N°15: Descripción del cargo del Gerente Repuesto

Descripción general del puesto
Es encargado de administrar los recursos de bodega en base a criterios de pedidos para lograr distribuir la compra y venta de repuesto en base al presupuesto
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar los pedidos a proveedores para el reabastecimiento de bodega y venta de repuestos. ➤ Controlar la rotación de repuestos en bodega para clasificar en escala los productos más pedidos. ➤ Costear pedidos a proveedores. ➤ Realizar cotizaciones de proveedores CROWN, TVH, NTL para generar un precio de venta de cada producto pedido.

Fuente: Elaboración propia

3. Requisitos del puesto

Tabla N°16: Requisitos del puesto del Gerente de Repuesto

Perfil del puesto
<p style="text-align: center;">Educación formal <i>Bachiller, licenciatura, ingeniería, carrera técnica, etc..</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero Industrial. ➤ Ingeniero Mecánico.
<p style="text-align: center;">Formación específica <i>Materias, métodos específicos, normas, etc..</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Postgrado o maestría en logística. ➤ Manejo de Office. ➤ Manejo del inglés. ➤ Conocimientos de cadena de suministro. ➤ Elaboración de planes de mantenimiento
<p style="text-align: center;">Experiencia laboral <i>Cantidad de experiencia necesaria, similitud y requisitos específicos</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en puestos similares conforme a la formación específica.
<p style="text-align: center;">Habilidades y valores <i>Cualidades propias para la adaptación y vivencia del cargo</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo. ➤ Proactivo. ➤ Comunicativo. ➤ Responsable. ➤ Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

4. Contribución de la misión del puesto a la misión general

Tabla N°17: Contribución de la misión del puesto a la misión general del Gerente de Repuesto

Gerente de repuesto			
Misión de puesto	Criterios	Cumplimiento de criterios	Misión de la empresa
Gestionar la compra y venta de repuestos para asegurar la satisfacción de los clientes, mediante la administración de los recursos disponibles en base al presupuesto.	Necesidades logísticas	Cotiza y provee de insumos necesarios para abastecer de productos a los clientes, de acuerdo con las políticas de inventario estipuladas.	Ofrecer de manera profesional una solución integral y optima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte para sistemas de manejo de almacenes que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.
	Diseño e implementación	Se diseña una matriz de precios de acuerdo con criterios establecidos para encontrar el costo optimo	
	Costo más bajo de propiedad	Se cotiza una combinación optima de precio y calidad según la matriz de precios	

Fuente: *Elaboración Propia*

4.3.2. Asistente de Repuesto

1. Identificación del cargo

Tabla N°18: Identificación del cargo del Asistente de Repuesto

Cargo:	Asistente de Repuesto	Área:	Repuesto
Jefe inmediato:	Jefe de repuesto	Puesto a su cargo:	

Fuente: Elaboración Propia

2. Descripción del cargo

Tabla N°19: Descripción del cargo Asistente de repuesto

Descripción general del puesto
Es encargado de generar informes correspondientes al departamento de repuesto de acuerdo a procedimientos establecidos para el registro de cotizaciones y órdenes de compra.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar cotizaciones a proveedores Crown, TVH para generar un precio de venta de cada producto pedido. ➤ Realizar facturaciones ➤ Realizar llamadas de seguimiento a ofertas. ➤ Realizar pedidos de repuesto a bodega para generar una venta.

Fuente: Elaboración propia

3. Requisitos del puesto

Tabla N°20: Requisitos del puesto del Asistente de repuesto

Perfil del puesto	
Educación formal <i>Bachiller, licenciatura, ingeniería, carrera técnica, etc..</i>	
➤	Ingeniero Industrial.
Formación específica <i>Materias, métodos específicos, normas, etc..</i>	
➤	Manejo de Office.
➤	Manejo del inglés.
➤	Excel avanzado
Experiencia laboral <i>Cantidad de experiencia necesaria, similitud y requisitos específicos</i>	
➤	No se requiere
Habilidades y valores <i>Cualidades propias para la adaptación y vivencia del cargo</i>	
➤	Proactivo.
➤	Comunicativo.
➤	Responsable.
➤	Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

4. Contribución de la misión del puesto a la misión general

Tabla N°21: Contribución de la misión del puesto a la misión general del Asistente de repuesto

Asistente de Repuesto			
Misión de puesto	Criterio	Cumplimiento de criterios	Misión de la empresa
Generar los informes correspondientes al departamento de repuestos para la posterior toma de decisiones, así como brindar apoyo al gerente de repuesto en sus funciones de compra y venta cuando este no esté disponible	Necesidades logísticas	Genera la información necesaria para la posterior toma de decisiones y revisiones.	Ofrecer de manera profesional una solución integral y optima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte para sistemas de manejo de almacenes que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.
	Diseño de implementación	No existe una conexión al diseño e implementación debido a sus actividades mecánicas actuales.	
	Costo más bajo de propiedad	Genera documentos necesarios para la posterior toma de decisiones en procesos orientados a la reducción de costos	

Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Asesor comercial

1. Identificación del cargo

Tabla N°22: Identificación del cargo del Asesor Comercial

Cargo:	Asesor comercial	Área:	Repuesto
Jefe inmediato:	Jefe de repuesto	Puesto a su cargo:	

Fuente: Elaboración propia

2. Descripción del cargo

Tabla N°23: Descripción del cargo del Asesor comercial

Descripción general del puesto
Es encargado de realizar visitas a clientes en base a procedimientos de entrega para efectuar venta u ofrecer producto.
Funciones
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar pedidos a clientes. ➤ Realizar visitas comerciales ➤ Realizar capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia

3. Requisitos del puesto

Tabla N°24: Requisitos del puesto del Asesor comercial

Perfil del puesto
Educación formal <i>Bachiller, licenciatura, ingeniería, carrera técnica, etc..</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ingeniero Industrial. ➤ Licenciado en administración de empresa
Formación específica <i>Materias, métodos específicos, normas, etc..</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de Office. ➤ Manejo del inglés. ➤ Excel avanzado
Experiencia laboral <i>Cantidad de experiencia necesaria, similitud y requisitos específicos</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiencia en puestos similares conforme a la formación específica.
Habilidades y valores <i>Cualidades propias para la adaptación y vivencia del cargo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proactivo. ➤ Comunicativo. ➤ Responsable. ➤ Trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia

4. Contribución de la misión del puesto a la misión general

Tabla N°25: Contribución de la misión del puesto a la misión comercial del asesor comercial

Asesor comercial			
Misión de puesto	Criterios	Cumplimiento de criterios	Misión de la empresa
Brindar asesoría profesional a los clientes actuales y potenciales, para generar ventas efectivas y cumplir con los objetivos de ventas fijados por la empresa.	Necesidades logísticas	Cotiza y entrega productos según las visitas planeadas	Ofrecer de manera profesional una solución integral y optima a las necesidades logísticas de nuestros clientes, que cubren desde el diseño hasta la implementación y servicios de soporte para sistemas de manejo de almacenes que les garanticen el costo más bajo de propiedad de su inversión.
	Diseño de implementación	No existe una conexión al diseño e implementación debido a sus actividades mecánicas actuales.	
	Costo más bajo de propiedad	Se cotiza de acuerdo a la combinación optima de precio y calidad	

Fuente: Elaboración propia

**5. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS EJECUTADOS EN EL
DEPARTAMENTO DE REPUESTOS DE COMPAÑÍA DE
MONTACARGAS Y ACCESORIOS DE NICARAGUA S.A**

5.1. USO DEL MANUAL DE OPERACIONES

En el siguiente manual de operaciones fue utilizada la entrevista como principal fuente de recolección de datos ya que no se tenían registros de los procesos antes mencionados en el mapa de procesos.

Los manuales son tomados como un instrumento de apoyo administrativo que agrupa procedimientos precisos que describen en su secuencia lógica distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos de los que se compone una acción. Entendemos que procedimiento es la sucesión secuencial de actividades conectadas que precisan la forma de realizar una función o en ocasiones un aspecto de ella.

El manual de operaciones incluirá ficha de procedimiento donde se podrá encontrar:

Tabla N°26: Descripción de la ficha de procedimiento

Elementos	Descripción
Nombre de procedimiento	Nombre del proceso a caracterizar.
Objetivo de procedimiento	Se escribe el o los objetivos del proceso que se está caracterizando.
Responsable	Persona que responde por el proceso.
Documentación	Son documentos que sirven como apoyo o soporte en una o varias actividades descritas a desarrollar dentro del proceso.
Alcance	Indica donde comienza, hasta donde termina y que es lo que incluye.
Proveedores	Son los procesos o personas que proporcionan datos, documentos o productos que alimentan al proceso.

Entradas	Son datos, documentos o productos que sirven de insumo para el desarrollo del proceso.
Salidas	Son datos, documentos o productos generados por el proceso.
Clientes	Son los procesos o personas que proporcionan datos, documentos o productos al proceso
Recursos	Estos pueden ser tecnológicos, humanos y logísticos que apoyan al proceso para su ejecución.

Fuente: Elaboración propia

A continuación de la ficha de procedimiento la descripción narrativa de cada proceso abordado, tendrá como elementos que lo describen número de actividades, encargado y la descripción de la actividad.

Se le incluye un código de para cara descripción narrativa con el fin de registrar cada proceso y a la vez tener un control de cada modificación; los códigos tendrán siglas del nombre del procedimiento, fecha de modificado; seguido a esto se anexa el diagrama del proceso.

Para cada diagrama se utilizó la herramienta Bizagi Modeler, esta utiliza una simbología BPMN que se usa en la elaboración de diagramas de flujo de modelos de procesos de negocios que incluye símbolos de tipos de eventos (Inicio, final, intermedio), símbolos de actividades (tarea, subproceso), símbolo de puerta de enlace (toma de decisiones), objetos de conexión de diagrama (líneas de flujo de secuencia), carriles del diagrama (agrupan visualmente los objetos en carriles y cada aspecto del proceso se agrega a un carril separado esto puede relacionarse a encargado de ciertas tareas en el proceso).

5.2. LISTADO DE LOS PROCESOS

Tabla N°27: Listado de procesos

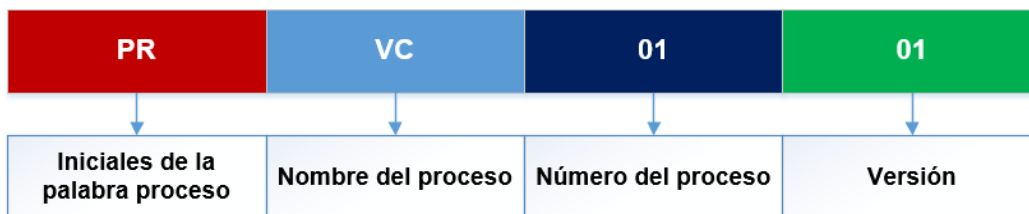
Procedimiento	Código
Visitas comerciales	PR-VC-01-01
Gestión de Capacitaciones	PR-GC-02-01
Pronósticos de ventas	PR-PV-03-01
Pedido a proveedor	PR-PP-04-01
Retiro de repuestos	PR-RR-05-01
Cotización	PR-C-06-01
Gestión de Garantía	PR-GG-07-01
Llamadas de seguimiento de ofertas	PR-LSO-08-01

Fuente: Elaboración propia

5.3. CODIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Se utilizó un código que está dividido en cuatro partes separadas de la manera siguiente:

Grafico N°7: Codificación de los procesos



Fuente: Elaboración Propia

5.4. INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LOS INDICADORES

Los indicadores que se han elegido miden la insatisfacción de los clientes hacia los pasos específicos de algunos procesos ya que de esta manera los clientes insatisfechos reflejan una fuente de aprendizaje, de esta manera se mejora la experiencia del cliente y probablemente la retención de los mismos.

La ficha de indicadores está compuesta por:

- **Nombre de indicador:** Como se llamará el indicador
- **Proceso:** proceso el cual contiene este indicador
- **Código del proceso relacionado:** Código que tendrá para referenciar el proceso.
- **Resultado planificado:** Resultado que se desea alcanzar y que servirán como referencia para evaluar el indicador.
- **Forma de cálculo:** Manera cuantitativa en que se medirá el resultado.
- **Fuentes de información:** Son todos aquellos registros o documentos que aporten información para medir los procesos.
- **Seguimiento y presentación:** Tipos de graficas o herramientas estadísticas empleadas para dar seguimiento a los procesos.
- **Meta:** Medida cuantitativa que determina si un proceso se está haciendo bien o mal

5.5. CODIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Se utilizó un código que está dividido en dos partes separadas de la manera siguiente:

Grafico N°8: Codificación de los indicadores





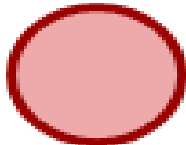



Fuente: Elaboración propia

5.6. SIMBOLOGÍA PARA LOS DIAGRAMAS

Para poder realizar los diagramas de cada procedimiento se utilizó el software Bizagi Modeler. La siguiente tabla muestra la representación de cada símbolo.

Tabla N° 28: Simbología para los diagramas

Símbolo	Representa
	Una tarea es una actividad atómica que es incluida dentro de un proceso.
	Un subproceso es una actividad que contiene otras actividades (un proceso). El proceso dentro del proceso es dependiente del proceso padre y tiene visibilidad de los datos globales del padre. No es requerido mapeo de datos
	El evento de inicio indica donde un proceso comenzara. En términos de flujos de secuencias, el evento de inicio comienza el flujo del proceso, y por lo tanto, no tendrá ningún flujo de secuencia de entrada, ningún flujo de secuencia puede conectarse a un evento de inicio
	El evento intermedio indica donde sucede algo (un evento) en algún lugar entre el inicio y el fin de un proceso. Esto afectara el flujo del proceso, pero no empezara ni n (directamente), terminara el proceso.
	El evento de fin indica donde un proceso terminara. En términos de flujo de secuencia, el evento de fin terminara el flujo del proceso, y por lo tanto, no se tendrán flujos de secuencias de salida, no se puede conectar un flujo de secuencia de salida de un evento de fin
	Las compuertas exclusivas (decisiones) son ubicaciones dentro de un proceso de negocio donde un flujo de secuencia puede tomar dos o más caminos alternativos.

Fuente: Elaboración propia

**5.7. MANUAL DE OPERACIONES DEL DEPARTAMENTO DE
REPUESTO EN LA EMPRESA MANISA**

ÍNDICE DEL MANUAL DE OPERACIONES

5.7.1.	Introducción.....	74
5.7.2.	Objetivo	75
5.7.3.	Procedimiento para la realización de visitas comerciales	76
5.7.4.	Procedimiento para la gestión de capacitaciones	80
5.7.5.	Procedimiento para la elaboración de pronósticos de ventas	84
5.7.6.	Procedimiento para la realización de pedido a proveedor.....	87
5.7.7.	Procedimiento para la realización de retiro de repuesto	91
5.7.8.	Procedimiento para la cotización de un repuesto	95
5.7.9.	Procedimiento para la Gestión de Garantías.....	99
5.7.10.	Procedimiento para las llamadas de seguimiento de ofertas	105

5.7.1. Introducción

Parte fundamental del crecimiento y profesionalización de las empresas, es estandarizar y/o establecer lineamientos a los procedimientos que se consideren importantes, los procedimientos realizados en el departamento de repuestos de y MANISA son claves desde un punto de vista estratégico, pues la venta de repuestos y sus servicios correspondientes pueden transformar clientes potenciales, a clientes recurrentes, hasta asegurar una cadena de compradores fieles.

Es por ello que es necesaria una serie de lineamientos que contengan la información correspondiente de cada procedimiento ejecutado en el departamento de repuesto, desde sus responsables, los pasos para su ejecución, indicadores numéricos hasta sus alcances y objetivos, de este modo se asegura un marco de referencia que facilitare la ejecución de estas actividades.

5.7.2. Objetivo

Establecer los lineamientos a seguir para la efectiva ejecución de los procedimientos, realizados en el departamento de repuestos de la empresa Montacargas y Accesorios de Nicaragua S.A.

5.7.3. Procedimiento para la realización de visitas comerciales

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-VC-01-01
Procedimiento: Visitas comerciales.		Responsable: Asesor comercial.	
Objetivo del procedimiento: Establecer el plan de visitas a realizar a los clientes para la comercialización del producto.		Documentación: Informe de visita.	
<u>Alcance</u>	<p>Empieza: Selección del cliente.</p> <p>Incluye: Ofrecer productos que puedan satisfacer las necesidades.</p> <p>Termina: Se procede a cotizar.</p>		
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
Asesor comercial.	Todos los clientes seleccionados en base a la información del departamento de marketing.	Clientes existentes y potenciales.	Persona que tomo la decisión de comprar el producto.
Recursos	Tecnológicos: Computadora, impresora.		
	Humanos: Asesor comercial, Gerente de repuesto.		
	Logísticos: Automóvil, conexión a internet, línea telefónica.		

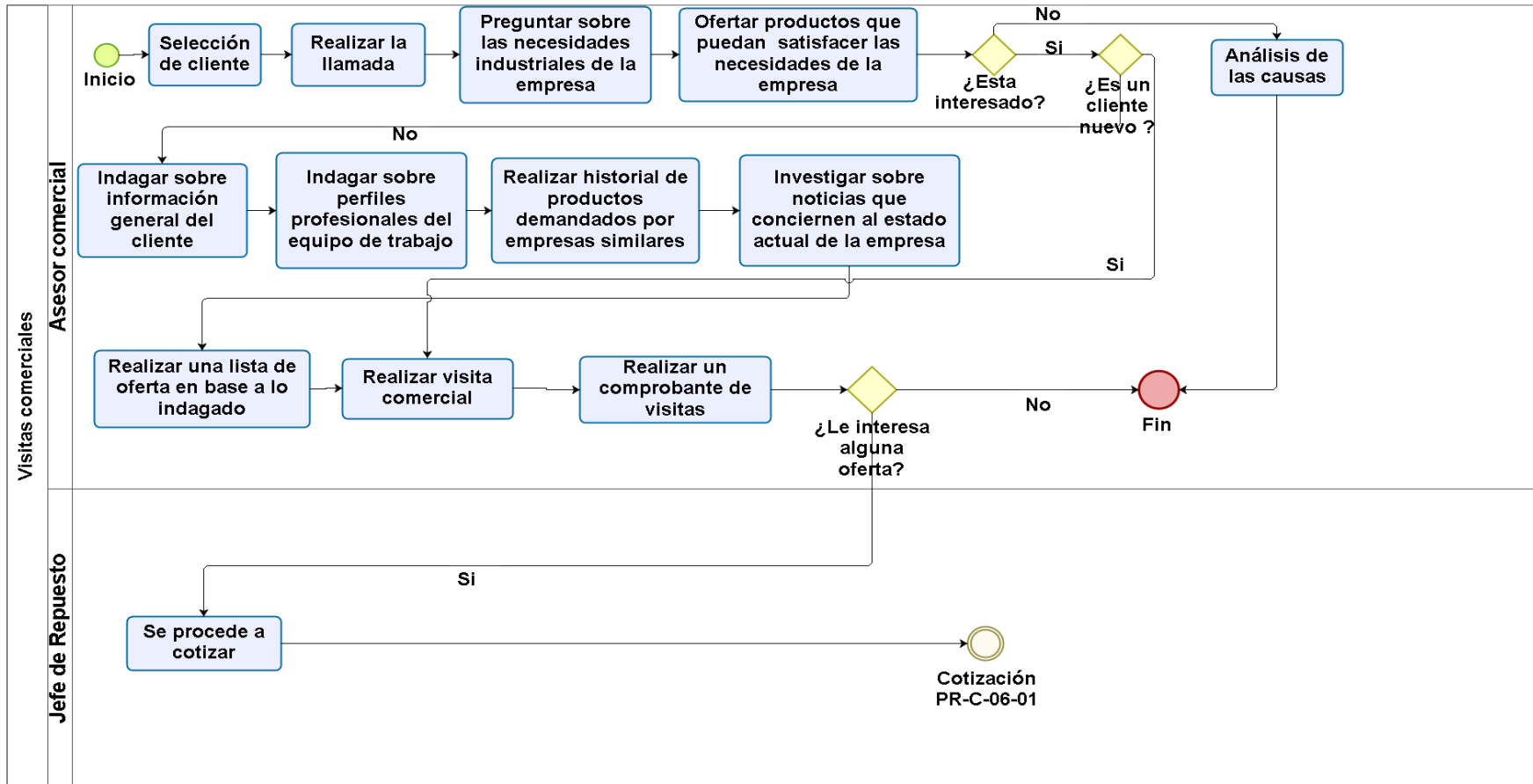


MANUAL DE OPERACIONES

Ficha de procedimiento		PR-VC-01-01			
Descripción narrativa de Visita comercial					
Núm. Act	Responsable	Descripción			
1	Asesor comercial	Realiza un listado en base a la información dada por el departamento de Marketing.			
2	Asesor comercial	Se procede a realizar llamada al cliente.			
3	Asesor comercial	Preguntar sobre las necesidades la empresa.			
4	Asesor comercial	Ofrecer productos que pueden satisfacer las necesidades.			
5	Cliente	Está interesado.			No está interesado.
	Asesor comercial	Es un cliente nuevo.	No es un cliente nuevo.		Análisis de las causas.
6	Asesor comercial	Realizar visita comercial.	Indagar sobre información general del cliente en su página Web u otros medios.		Fin
7	Asesor comercial	Se llena el comprobante de visitas.	Indagar sobre perfiles profesionales con el objetivo de conocer los roles de las personas con quienes se tratará.		
8	Asesor comercial	Le interesa alguna oferta.	No le interesa alguna oferta.	Realizar una lista de productos demandados consultando los historiales de venta.	
9	Asesor comercial			Investigar sobre noticias que indique el estado actual de la empresa para informase sobre incidentes recientes u otro evento relevante.	
10	Asesor comercial			Realizar una lista de ofertas detallando las características de los productos ofertados.	
11	Asesor comercial			Se procede a hacer actividad Realizar visita comercial (6).	
12	Gerente de Repuesto/Asesor comercial	Se procede a Cotizar.	Fin		
FIN					

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de ofertas aceptadas en visitas comerciales.	FI-01
Proceso vinculado	Visitas comerciales.	
Resultado planificado	Medir que tan eficaz son las visitas comerciales a clientes para ofertar el catálogo de la empresa en periodos mensual.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Ofertas aceptadas por ventas en visitas}}{\text{Cantidad de visitas realizadas}} \times 100\%$	
Fuentes de información	-	
Seguimiento y presentación	Frecuencia mensual, con informe mensual a jefe de repuesto.	
Meta	Criterio de la empresa	

Grafico N°9: Visitas comerciales



Fuente: Elaboración propia

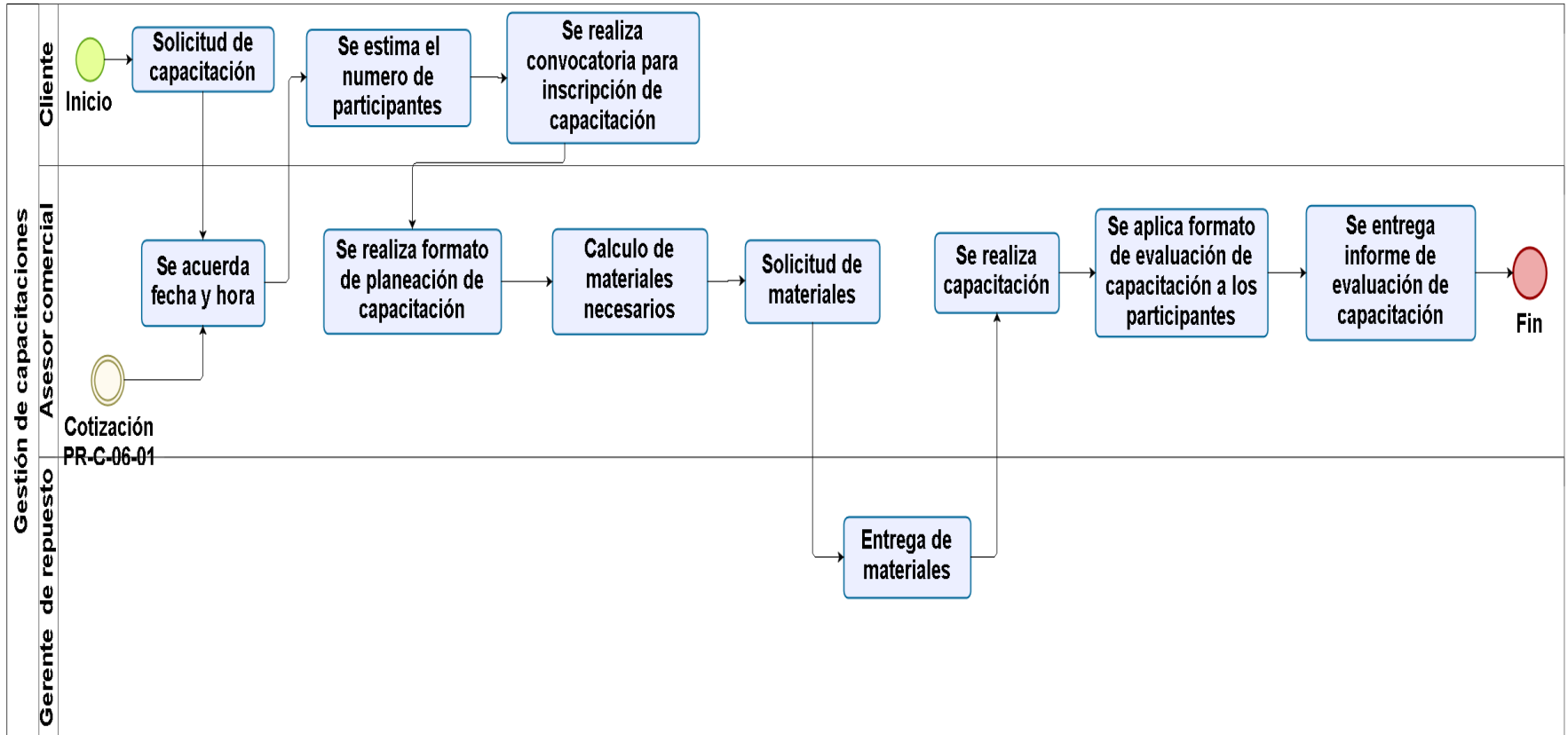
5.7.4. Procedimiento para la gestión de capacitaciones

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-GC-02-01
Procedimiento: Gestión de capacitaciones.		Responsable: Departamento de repuestos.	
Objetivo del procedimiento: Proporcionar los lineamientos generales que permitan la debida gestión del proceso de capacitación de los clientes como servicio para la consolidación de ventas y establecimiento de la fidelidad de este.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informe de visitas. ➤ Informe de resultados de capacitación. 	
Alcance	<p>Empieza: Desde que se oferta el servicio de capacitación de los clientes luego de una venta.</p> <p>Incluye: El acuerdo de fecha y hora, número de participantes y cálculo de materiales necesarios.</p> <p>Termina: Hasta que se certifican a todos los participantes.</p>		
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
Cliente. Gerente de repuestos.	Evaluaciones de aprendizaje.	Certificaciones.	Cliente.
Recursos	Tecnológicos: Computadora.		
	Humanos: Asesor comercial, Gerente de repuesto, cliente.		
	Logísticos: Sala de conferencias, conexión a internet.		

Ficha de procedimiento		PR-GC-02-01
Descripción narrativa de la gestión de capacitaciones		
Núm. Act	Responsable	Descripción
1	Cliente	El cliente solicita la capacitación de su personal a los especialistas de MANISA luego de realizada la venta.
2	Cliente/Asesor comercial	Se acuerda hora y fecha.
3	Cliente	Se estima la cantidad de participantes.
4	Cliente	Se realiza convocatoria por parte de la empresa para inscribir la capacitación.
5	Asesor comercial	Se realiza el formato de planeación de capacitación.
6	Asesor comercial	Calculo de materiales a utilizar durante la capacitación (folletos etc.).
7	Asesor comercial	Solicitud de materiales al Gerente de repuesto.
8	Gerente de repuesto	Entrega de Materiales Asesor comercial.
9	Asesor comercial	Se realiza capacitación.
10	Asesor comercial	Se aplica un formato de evaluación de la capacitación al cliente y a los participantes.
11	Asesor comercial	Se entrega informe de resultados de capacitación.
FIN		

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de capacitaciones satisfechas.	FI-02
Proceso vinculado	Gestión de capacitaciones.	
Resultado planificado	Medir el porcentaje de capacitaciones calificadas como aprobadas por los clientes, es decir, capacitaciones satisfechas.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Cantidad de capacitaciones aprobadas como satisfechas}}{\text{Capacitaciones totales}} \times 100\%$	
Fuentes de información	Hoja de reporte de capacitación.	
Seguimiento y presentación	Frecuencia mensual, con informe mensual a jefe de repuesto.	
Meta:	Criterio de la empresa	

Gráfico N°10: Gestión de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia



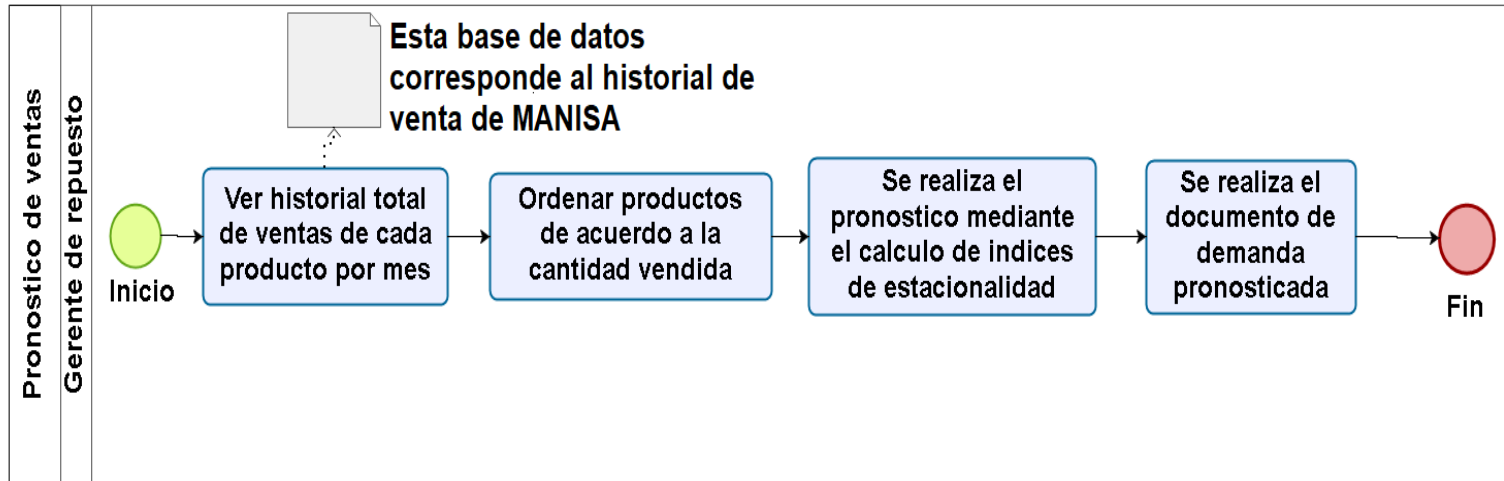
MANUAL DE OPERACIONES

5.7.5. Procedimiento para la elaboración de pronósticos de ventas

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-PV-03-01
Procedimiento: Elaboración de pronóstico de ventas.		Responsable: Gerente de repuestos.	
Objetivo del procedimiento: Elaborar un pronóstico de ventas que será usado como referencia para realizar los pedidos mensuales en el procedimiento pedido al proveedor.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historial de ventas anuales. ➤ Tabla de pronósticos. 	
Alcance	Empieza: Desde que se toma el historial de ventas por mes del año pasado.		
	Incluye: El cálculo de los índices de estacionalidad por mes.		
	Termina: Ordenando el pronóstico de ventas de mayor a menor.		
Proveedores:	Entradas:	Salidas	Clientes:
Gerente de repuestos.	Historial de ventas anuales por mes.	Tabla de pronósticos.	Gerente de repuestos.
Recursos	Tecnológicos: Computadoras, historial de ventas.		
	Humanos: Gerente de repuesto.		
	Logísticos: Oficinas climatizadas, área con iluminación, Excel.		

Ficha de procedimiento		PR-PV-03-01
Descripción narrativa del procedimiento de Elaboración de pronóstico de ventas		
Núm. Act	Responsable	Descripción de la actividad
1	Gerente de repuestos	Ver historial de ventas por mes del año pasado, este historial de ventas es realizado por el gerente de repuestos.
2	Gerente de repuestos	Ordenar productos de mayor a menor por cantidad de ventas anuales, reflejando las ventas mensuales de cada año.
3	Gerente de repuestos	Calcular el promedio anual de ventas para cada línea.
4	Gerente de repuestos	Dividir las ventas mensuales por el promedio anual para obtener los índices de estacionalidad.
5	Gerente de repuestos	Calcular las ventas esperadas dividiendo el promedio anual entre 12 meses.
6	Gerente de repuestos	Multiplicar los índices de estacionalidad por las ventas esperadas para obtener los pronósticos.
7	Gerente de repuestos	Ordenar los pronósticos de mayor a menor.
FIN		

Grafico N°11: Pronostico de ventas



5.7.6. Procedimiento para la realización de pedido a proveedor

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-PP-04-01
Procedimiento: Pedido a proveedor.		Área responsable: Departamento de repuesto.	
Objetivo del procedimiento: Solicitar al proveedor el envío de la mercancía requerida para el abastecimiento y el flujo continuo de los repuestos.		Documentación: ➤ Formato de pedido.	
Alcance	Empieza: Ver calendario de pedidos programados.		
	Incluye: Los pedidos mensuales y semanales.		
	Termina: Gestionar pedido.		
Proveedores Marca CROWN. Marca TVH.	Entradas Unidades para repuestos.	Salidas Formato de pedido. Consolidado de pedido.	Clientes Jefe de bodega.
Recursos	Tecnológicos: Computadoras, impresora, base de datos de proveedores.		
	Humanos: Gerente de repuesto, Jefe de importación.		
	Logísticos: Oficinas climatizadas, áreas con iluminación, sistema de telecomunicaciones (Teléfono, internet, etc.).		

Ficha de procedimiento		PR-PP-04-01	
Descripción narrativa del procedimiento de Pedido a proveedor			
Núm. Act	Responsable	Descripción de la actividad	
1	Jefe de bodega	Envió de actualización de productos en Stock.	
2	Gerente de repuesto	Revisa la demanda pronosticada en el mes a ordenar para cada producto.	
3	Gerente de repuesto	Resta la demanda pronosticada menos el inventario físico menos pedidos en ruta para obtener los productos a pedir.	
4	Gerente de repuesto	Elabora formato de pedidos con todos los requerimientos.	
5	Gerente de repuesto	Envió formato de pedido al departamento de importación.	
6	Jefe de Importación	Archivar formato de pedido para su posterior recepción.	
7	Gerente de repuesto	Envió de pedido a proveedores.	
8	Gerente de repuesto	Imprimir consolidado de pedido.	
9	Proveedor	Recepción de pedido vía correo electrónico.	
10	Proveedor	Envió de pedido según el tiempo estipulado.	
11	Gerente de repuesto	Facturación de pedido.	
12	Jefe de Importación	Recepción de pedido.	
13	Jefe de Importación	Envió de pedido a jefe de bodega.	
14	Jefe de importación	Envía pedido a jefe de bodega	
15	Jefe de bodega	Recepción de pedido en bodega	
16	Jefe de bodega	Ingresar pedido a inventario	
17	Jefe de bodega	Venta en desarrollo	Reabastecer Bodega
		Retiro de repuesto	Fin

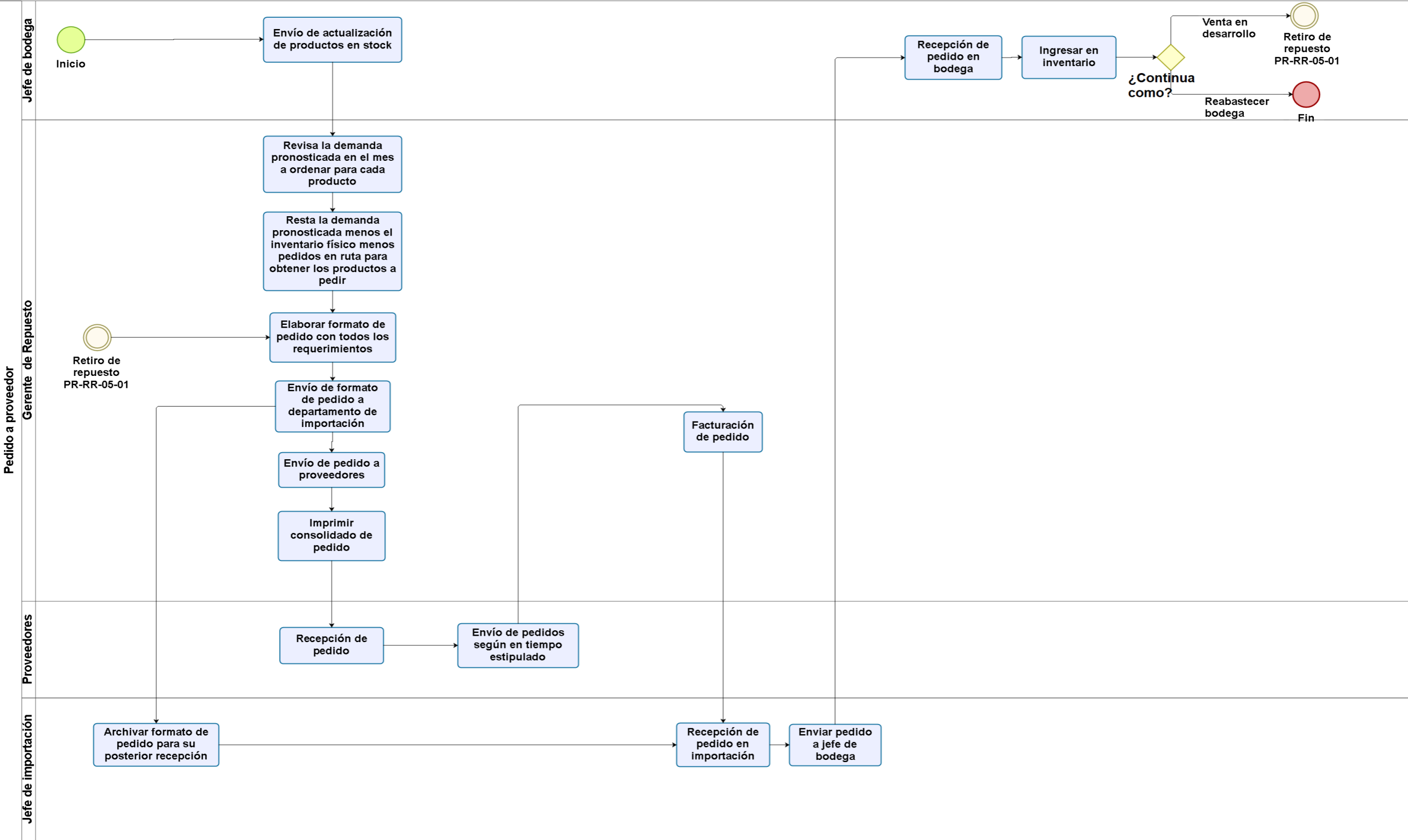


MANUAL DE OPERACIONES

FIN

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	FI-03
Proceso vinculado	Pedido a proveedor	
Resultado planificado	Medir un porcentaje de pedidos entregados en el tiempo comunicado a los clientes.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Cantidad de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Pedidos totales}} \times 100\%$	
Fuentes de información	Registro en base de datos Manisa.	
Seguimiento y presentación	Frecuencia e informe mensual a gerente de repuestos.	
Meta:	Criterio de la empresa.	

Gráfico N°12: Pedido a proveedor



Fuente: Elaboración propia





MANUAL DE OPERACIONES

5.7.7. Procedimiento para la realización de retiro de repuesto

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-RR-05-01
Procedimiento: Retiro de repuesto.		Área responsable: Departamento de repuesto.	
Objetivo del procedimiento: Realizar el retiro de un repuesto mediante una serie de procedimientos para su posterior venta.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cotización. ➤ Factura. ➤ Remisión. 	
Alcance	Empieza: Desde que el cliente acepta la oferta del repuesto.		
	Incluye: El envío del producto mediante transporte de Manisa.		
	Termina: Cuando se le entrega al cliente el repuesto.		
Proveedores Jefe de bodega	Entradas Cotización. Factura.	Salidas Remisión de salida de almacén.	Clientes Departamento de repuesto.
Recursos	Tecnológicos: Base de datos de inventario.		
	Humanos: Gerente de repuesto, Jefe de bodega.		
	Logísticos: Oficinas climatizadas, conexión a internet, línea telefónica.		

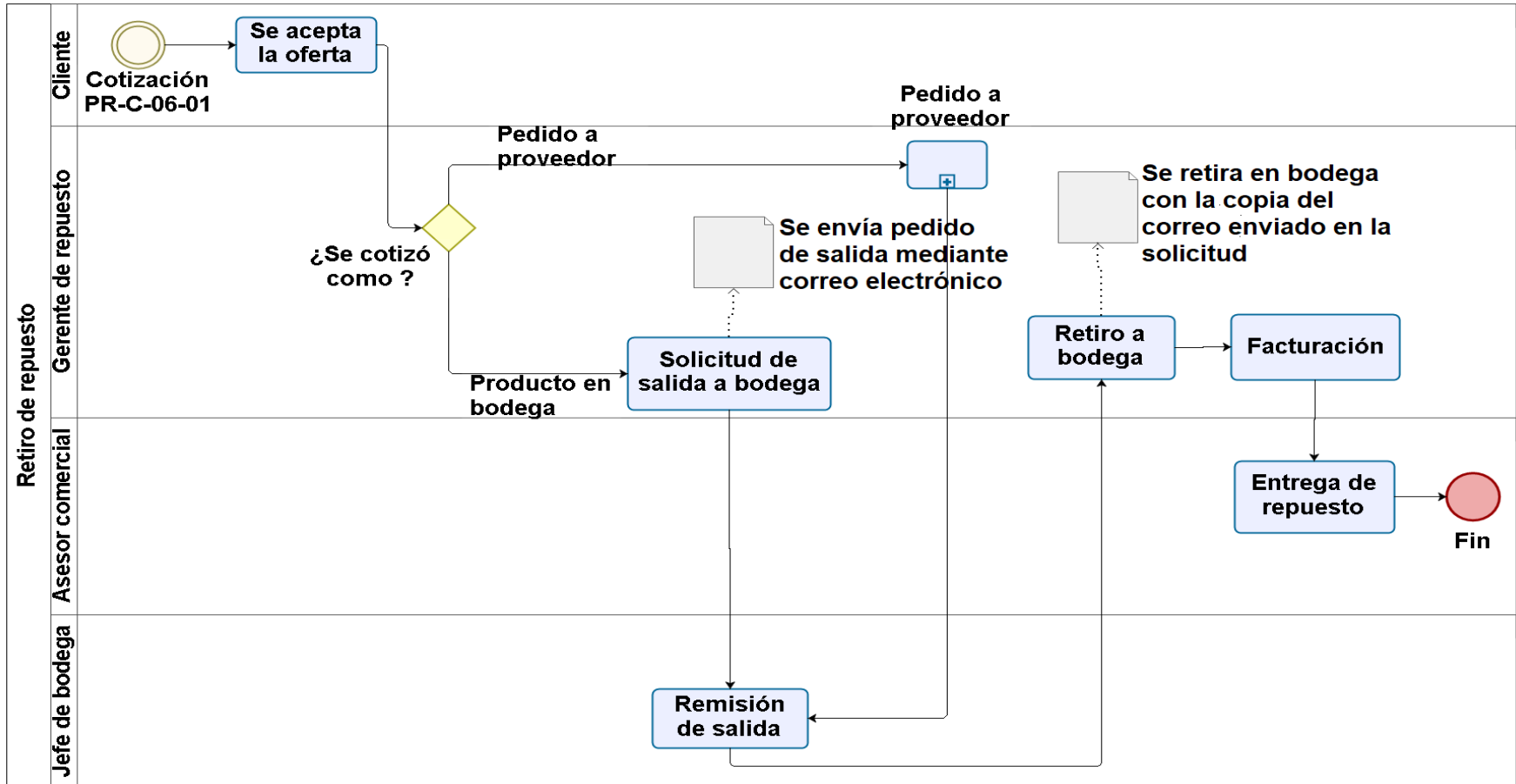


MANUAL DE OPERACIONES

Ficha de procedimiento		PR-RR-05-01	
Descripción narrativa del procedimiento de Retiro de repuesto			
Núm. Act	Responsable	Descripción de la actividad	
1	Cliente	Acepta la oferta.	
2	Gerente de repuesto	¿Se cotizo cómo?	
3	Gerente de repuesto	Producto en bodega.	Producto que no está no bodega.
		Solicita salida de repuesto a jefe de bodega.	Se procede a realizar una lista para pedido a proveedor.
4	Jefe Bodega	Realiza una remisión de salida que es enviada a jefe de repuesto.	
5	Gerente de repuesto	Se realiza la facturación.	
6	Gerente de Repuesto	Se retira en bodega con la copia del correo enviado en la solicitud y factura	
7	Asesor comercial	Entrega de repuesto	
FIN			

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de remisiones de salida con datos correctos.	FI-04
Procesos vinculados	Retiro de repuesto. Gestión de garantías.	
Resultado planificado	Medir el porcentaje de remisiones de salida que no posean datos erróneos en códigos, nombre del repuesto u otros errores tipográficos.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Cantidad de remisiones de salida de bodega correctas}}{\text{Remisiones de salida de bodega totales}} \times 100\%$	
Fuentes de información	Registro en base de datos Manisa.	
Seguimiento y presentación	Frecuencia semanal, con informe mensual a jefe de repuesto.	
Meta:	Criterio de la empresa	

Gráfico N°13: Retiro de repuesto





MANUAL DE OPERACIONES

5.7.8. Procedimiento para la cotización de un repuesto

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-C-06-01
Procedimiento: Cotización de repuestos.		Área responsable: Departamento de repuesto.	
Objetivo del procedimiento: Brindar información al cliente acerca de los productos y servicios ofertados por el departamento de repuestos.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Correo con detalles de la oferta. ➤ Formato para el cálculo de costo de importación. 	
Alcance	<p>Empieza: Desde que se recibe una consulta al cliente por medio de llamada telefónica o correo electrónico.</p> <p>Incluye: El envío de información correspondiente de los productos solicitados.</p> <p>Termina: Si el cliente acepta o termina la oferta.</p>		
Proveedores Atención al cliente.	Entradas Detalles del pedido.	Salidas Remisión de salida de almacén. Formato de pedido a proveedores.	Clientes Jefe de bodega. Proveedores.
Recursos	Tecnológicos: Base de datos de proveedores,		
	Humanos: Gerente de repuesto, asistente de repuestos, asesor comercial		
	Logísticos: Oficinas climatizadas, conexión a internet, línea telefónica.		



MANUAL DE OPERACIONES

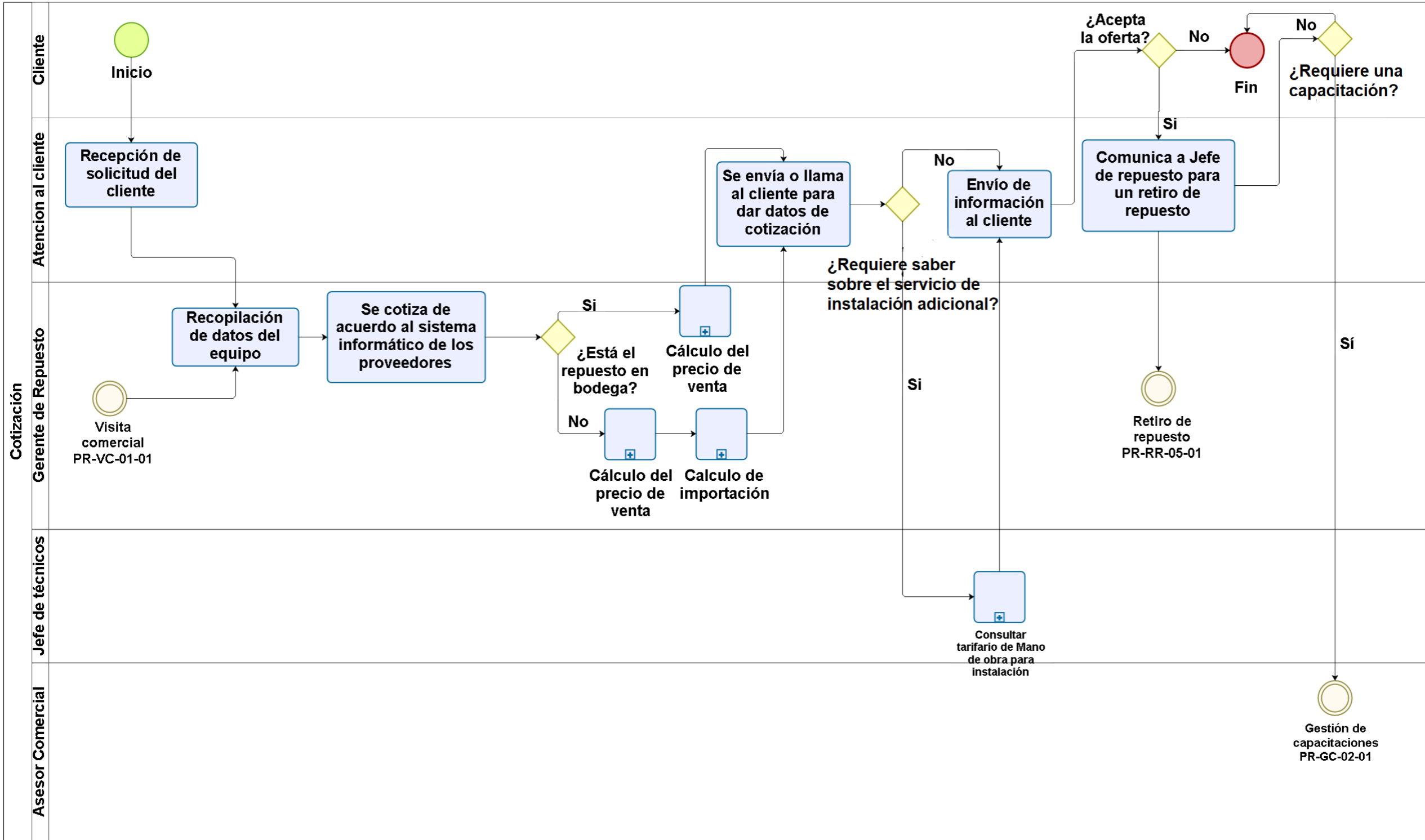
Ficha de procedimiento		PR-C-06-01	
Descripción narrativa del procedimiento de Cotización			
Núm. Act	Responsable	Descripción de la actividad	
1	Atención al cliente	Recepción de solicitud del cliente.	
2	Gerente de repuesto	Se recopilan los datos del equipo (Estos datos provienen de una lista comercial).	
3	Gerente de repuesto	Se consulta en el sistema informático de sus proveedores acerca de los datos técnicos del equipo.	
4	Gerente de repuesto	Se verifica si el producto está en bodega a través del sistema informático.	
		Si	No
5	Gerente de repuesto	Se calcula el precio de venta.	Se calcula el precio de venta.
6	Gerente de repuesto		Se procede a calcular el costo de importación.
7	Atención al cliente	Se contacta al cliente para enviar el informe de cotización.	
8	Atención al cliente	¿Los datos corresponden al equipo solicitado?	
		Si	No
		Regresar al paso 2.	¿Requiere del servicio de instalación adicional?
8	Atención al cliente	Si	No
9	Atención al cliente	Consultar tarifario de mano de obra para la instalación.	Se envía la información al cliente.
	Cliente	¿Acepta la oferta?	
10	Atención al cliente	Si	No
11	Jefe de técnicos	Se comunica con el Gerente de repuesto para hacer el retiro.	
12	Atención al cliente	¿Requiere de servicio de capacitación adicional?	
13	Cliente	Sí	No
14	Asesor comercial	Comunica al asesor comercial para realizar la capacitación.	Fin
FIN			



MANUAL DE OPERACIONES

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de quejas en cotizaciones.	
Proceso vinculado	Cotización.	FI-05
Resultado planificado	Medir el porcentaje de cotizaciones incorrectas (quejas) de manera diaria para identificar fallos en la gestión de cotizaciones.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Cantidad de cotizaciones incorrectas}}{\text{Cantidad de cotizaciones totales}} \times 100\%$	
Fuentes de información	Registro en base de datos Manisa.	
Seguimiento y presentación	Frecuencia diaria, con informe semanal a jefe de repuesto.	
Meta	Criterio de la empresa	

Gráfico N°14: Cotización de un repuesto



Fuente: Elaboración propia



MANUAL DE OPERACIONES

5.7.9. Procedimiento para la Gestión de Garantías

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-GG-07-01
Procedimiento: Gestión de garantías.		Área responsable: Gerente de servicios	
Objetivo del procedimiento: Brindar un servicio de respaldo para los productos defectuosos que cubran las políticas de garantías de los proveedores.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formato de ingreso para garantía. ➤ Remisión de entrada a bodega en concepto de garantía. 	
Alcance	Empieza: Desde la recepción de reclamos por parte de atención al cliente.		
	Incluye: La evaluación del repuesto con respecto al cumplimiento de la garantía de parte de los proveedores.		
	Termina: Hasta que se entrega el repuesto al cliente.		
Proveedores Atención al cliente.	Entradas Formato de ingreso para garantía.	Salidas Remisión de salida a bodega.	Clientes Asesor comercial. Clientes.
Recursos	Tecnológicos: Base de datos de proveedores, herramientas mecánicas para evaluación de piezas y maquinarias.		
	Humanos: Gerente de repuestos, asesor comercial, técnico mecánico, atención al cliente.		
	Logísticos: Oficinas climatizadas, conexión a internet, línea telefónica.		



MANUAL DE OPERACIONES

Ficha de procedimiento		PR-GG-07-01		
Descripción narrativa del procedimiento de gestión de garantías.				
Núm. Act	Responsable	Descripción de la actividad		
1	Atención al cliente	Se recibe quejas y reclamos de parte de los clientes, puede ser por llamada telefónica o correo electrónico.		
2	Técnico	¿Es un equipo eléctrico?		
3	Técnico	SI	NO	
	Gerente de repuesto	Envío de equipo dañado.	Revisión de equipo.	
4	Gerente de repuesto	Envío de solicitud de garantía.	¿Cubre la garantía?	
5	Proveedores	Recepción e inspección de equipo (continua en actividad #8).	SI	NO
6	Atención al cliente			Comunica al cliente del por qué no cumple.
				Fin
7	Gerente de repuesto		Envío de solicitud de garantía e informe de daños a proveedor.	
8	Proveedores	¿Cubre la garantía?	¿Cubre la garantía?	
		Si	Si	No
9	Proveedores	Comunica a Manisa la	Comunica a MANISA.	

		confirmación para envío de repuesto.			
10	Jefe bodega		¿Existe el repuesto en bodega?		
			Si (Proceso continúa en actividad 17 paralelamente se solicita reposición).	No	
11	Gerente de repuesto	Comunica a atención al cliente sobre la confirmación de garantía y el tiempo de envío de repuesto (continua en actividad 12).	Solicitud de reposición de repuesto al proveedor.	Pedido de pieza en concepto de garantía a proveedor. Confirma garantía y tiempo de entrega para posterior cambio.	Envía reporte de daños del por qué no cubre a atención al cliente (continua en actividad 17).
12	Proveedores	Envía pieza a MANISA	Envía pieza a MANISA	Envía pieza a MANISA	
13	Jefe de importación	Recepción de repuesto	Recepción de repuesto	Recepción de repuesto	
14	Jefe de importación	Envío de repuesto a bodega.	Envío de repuesto a bodega.	Envío de repuesto a bodega.	

15	Jefe bodega	Recepción de repuesto en bodega.	Recepción de repuesto en bodega.	Recepción de repuesto en bodega.	
16	Jefe bodega	Chequeo de pieza (continua en actividad 19).	Chequeo de pieza.	Chequeo de pieza (continua en actividad 19).	
17	Atención al cliente		Se comunica con el cliente para la confirmación de garantía.		Se comunica con el cliente del por qué no cumple.
					Fin
18	Gerente de repuesto		Genera remisión de salida para bodega.		
19	Jefe bodega	El repuesto sale en concepto de garantía.	El repuesto sale en concepto de garantía.		
20	Asesor comercial	Retira el repuesto y procede a entrega de repuesto.	Retira el repuesto y procede a entrega de repuesto.		
21	Asesor comercial	Se entrega el repuesto al cliente.	Se entrega el repuesto al cliente.		
FIN					

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de garantías entregadas a tiempo.	FI-06
Proceso vinculado	Gestión de garantías.	
Resultado planificado	Medir el porcentaje de garantías entregadas en el tiempo que se comunica al cliente.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Cantidad de garantías que cumplieron el tiempo de entrega}}{\text{Garantías totales}} \times 100\%$	
Fuentes de información	Registro en base de datos Manisa.	
Seguimiento y presentación	Frecuencia semanal, con informe mensual a jefe de repuesto.	
Meta:	Criterio de la empresa	



MANUAL DE OPERACIONES

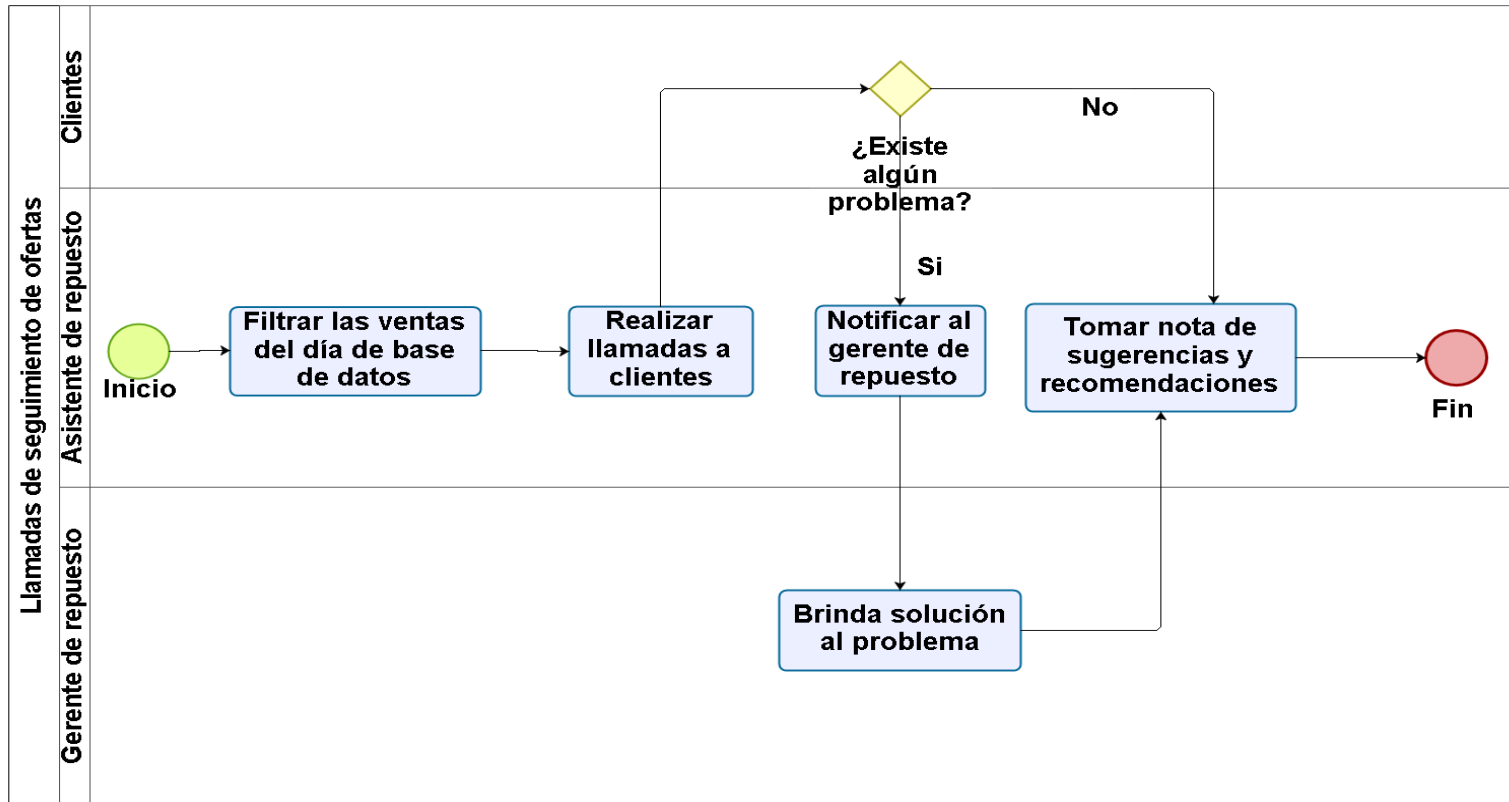
5.7.10. Procedimiento para las llamadas de seguimiento de ofertas

Empresa: MANISA		Ficha de procedimiento	PR-LSO-08-01
Procedimiento: Llamadas de seguimiento de ofertas.		Responsable: Asistente de repuesto.	
Objetivo del procedimiento: Determinar el grado de satisfacción del cliente en una venta.		Documentación: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ordenes de comprar pendiente por facturar mostrando las causas de la no facturación. 	
<u>ALCANCE</u>	<p>Empieza: Se filtra en base de datos las ventas actuales (Durante ese día).</p> <p>Incluye: Sugerencias y recomendaciones con respecto a la venta del repuesto.</p> <p>Termina: Actualizar orden de oferta.</p>		
Proveedores	Entradas	Salidas	Clientes
Asistente de repuesto. Gerente de repuesto.	Llamadas de seguimiento.	Satisfacción en venta.	Clientes.
Recursos	Tecnológicos: Computadora.		
	Humanos: Asistente de repuesto, Gerente de repuesto		
	Logísticos: Oficina climatizada, conexión a internet, línea telefónica		

Ficha de procedimiento		PR-LSO-08-01	
Descripción narrativa de las llamadas de seguimiento de ofertas			
Núm. Act	Encargado	Descripción	
1	Asistente de repuesto	Filtrar ventas del día en base de datos	
2	Asistente de repuesto	Realizar llamadas	
3	Asistente de repuesto	¿Existe problema?	
		Si	No
4	Asistente de repuesto	Notificar al jefe de repuesto	
5	Gerente de repuesto	Brinda solución al problema	
6	Asistente de repuesto		Tomar nota de sugerencias y recomendaciones
7	Asistente de repuesto	Actualizar estado de oferta	
FIN			

MANISA	Ficha técnica de indicador	Código
Indicador	Porcentaje de quejas resueltas en llamadas de seguimiento de oferta.	FI-07
Proceso vinculado	Llamadas de seguimiento.	
Resultado planificado	Medir el porcentaje de respuesta a quejas provenientes de las llamadas de seguimiento a clientes.	
Forma de calculo	$\frac{\text{Número de quejas resueltas}}{\text{Total de quejas en llamadas}} \times 100\%$	
Fuentes de información	-	
Seguimiento y presentación	Frecuencia diaria, con informe semanal a jefe de repuesto.	
Meta	Criterio de la empresa	

Gráfico N°16: Llamadas de seguimiento de ofertas



6. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Se describió la situación actual del departamento de repuestos, su rol en MANISA y las funciones que realizan y sus métodos de trabajo, se descubrió que MANISA no posee un organigrama, que posee una misión pero no existe una visión, y que el departamento de repuestos no posee información documentada acerca de sus procedimientos.
- Se evaluó la situación actual del departamento de repuestos, mediante un análisis FODA que describen las fortalezas y debilidades internas existentes, así como amenazas y oportunidades externas, mediante las cuales se construyeron estrategias para capitalizar y/o mitigar estos factores, resultando las más efectivas la realización conjunta de un manual de funciones y un manual de operaciones que delimiten y definan puestos, tareas y responsabilidades, se determinó esta estrategia como la óptima de acuerdo a la puntuación de la matriz cuantitativa de planeación estratégica, en el caso de los procedimientos realizados en el departamento de repuestos, no pudieron ser evaluados al no existir documentación, sin embargo, pudieron ser clasificados para la realización del mapa de procesos.
- Se realizó una propuesta de mejora a la estructura organizacional de MANISA, que incluye una propuesta de organigrama, una evaluación de la misión de la empresa, la propuesta de visión para la empresa, y el manual de funciones que detallan las responsabilidades y actividades a realizar de cada puesto del departamento de repuestos, los requerimientos profesionales y la misión de cada puesto.
- Se realizó una propuesta de manual de operaciones para este departamento, donde se detalla el objetivo, alcance y responsables de cada parte de las operaciones, una descripción narrativa de estos procedimientos paso por paso, y la implementación de indicadores numéricos para la evaluación de estos.

6.2. RECOMENDACIONES

Con el propósito de complementar a la problemática presentada se determinaron las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la empresa que tome en consideración la propuesta de de manual de operaciones en el departamento de repuestos y lo proporcione a todos los miembros de la compañía, para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados a los clientes.
- Se recomienda mostrar el organigrama propuesto en el presente trabajo, y colocarlo en un lugar visible, asegurando que la estructura orgánica de la empresa sea de conocimiento de todos los involucrados.
- Modificar la misión y visión de la empresa en base a lo propuesto en el presente trabajo, ya que de está proviene la misión de los puestos, y pueden servir de base para la elaboración de objetivos estratégicos.
- Evaluar los procedimientos de acuerdo a los indicadores propuestos en el manual de operaciones, y definir las metas que estos consideren necesarios.
- Considerar la revisión de otros factores para la realización de nuevos indicadores que influyen en el funcionamiento de los servicios que el departamento de repuesto ofrece.
- Mantener un monitoreo constante a todos los procesos involucrados para el desarrollo, manejo y función del departamento de repuesto, mediante evaluaciones semanales, mensuales, auditorías etc.

6.3. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México : McGraw-Hill/Interamericana.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Franklin, E. B. (s.f.). Organización de Empresas. México.
- Medrano, M. (s.f.). Indicadores. Managua, Nicaragua.
- Münch, L. (2005). Planeación estratégica.
- SER. (2004).

6.4. ANEXOS

Entrevista a colaboradores del departamento de repuesto en MANISA

¿Cuáles son los procesos que se realizan en el departamento de repuesto?

¿Cuáles son sus proveedores?

Proceso de garantía

Descripción del proceso

¿Cuál es el tiempo de respuesta en garantías?

¿Cómo deciden si el repuesto retorna para un diagnóstico?

¿Siempre se envía un técnico a instalar el repuesto?

¿Qué documentos se utiliza en este proceso?

¿Quiénes están involucrados en este departamento?

Proceso de retiro de repuesto

Descripción del proceso

¿Qué pasa si el producto no está en bodega?

¿Cuáles son los responsables en este proceso?

¿Qué documentos se utilizan en este proceso?

Proceso de visita a clientes

Descripción del proceso

¿El cliente pide la visita o la empresa programa visita?

¿Qué documentos utiliza en este proceso?

Proceso de cotización

Descripción del proceso

¿Qué documentos utiliza en este proceso?

¿Quiénes están involucrados en este proceso?

Proceso de pedido al proveedor

Descripción del proceso

¿Qué documentos utilizan?

¿Quiénes están involucrados?

Proceso de capacitación

Descripción del proceso

¿Qué documentos utilizan?

¿Quiénes están involucrados?

Proceso de seguimiento de ofertas

Descripción del proceso

¿Qué documentos utilizan?

¿Quiénes están involucrados?

Proceso pronóstico de venta

Descripción del proceso

¿Qué documentos utilizan?

¿Quiénes están involucrados?

Formato de puntuación para los puestos de trabajo

FACTORES			
Grados	Frecuencia (F)	Consecuencias de Error o no aplicación (CE)	Complejidad (COM)
5	Todos los días (Diario)	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización en múltiples	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
4	Al menos una vez por semana (Semanal)	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días (quincenal)	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo. conocimientos, habilidades
2	Al menos una vez al mes (mensual)	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos. habilidades
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semanal, Anual)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en resultados o actividades	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

N°	Función de los puestos	F	CE	COM	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

Formato de planeación de capacitación

	Programa de Capacitación	Página 1
		Inicio de vigencia:
Fecha:	Formato de planeación de capacitación	
Justificación:	Duración:	
Objetivo:	Capacitador:	
Contenido:		
1		
2		
3		

		Fecha:					Página 2
		NOTA: Marque de 1 a 5, siendo 1 la evaluación más baja y 5 la más alta					
N°	Participantes	Evaluación					Comentario adicional
		1	2	3	4	5	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
Nota: Se considera como capacitación satisfecha si el promedio de la evaluación es de 4 o 5.							

Remisión de salida de bodega

Remisión de salida de bodega			
		Remisión N°	
Cliente:		Fecha:	
Pedido:		Empaque:	
Código	Artículo	Cantidad	Costo
Observaciones:	Despachado por:		Recibido por:

Formato de solicitud de garantía

WARRANTY REQUEST



New Bremen, Ohio 45869 USA
PHONE: 419/629-2311
FAX: 419/629-6327
Telex: 24-2425

06840
MONTACARGAS Y ACCESORIOS DE
NICARAGUA

Request Number :

Date Submitted :

Claim Type :

Authorization Number :

Model Number :

Serial Number :

Hr. Meter Rd. :

W.O. No. :

Prod. Hours :

Travel Hours :

Outside Charges :

Contact :

Customer Name :

Date Complaint :

Date Repair :

Problem:

Corrective Act.:

Outside Chrg Desc.:

Line No.	Qty	Part No. / Name	Unit Price
----------	-----	-----------------	------------

*** END OF REPORT ***

Formato de factura



Montacargas y Accesorios de Nicaragua, S.A.

RUC: J0310000156255

Dirección: Plaza España, Reparto Bolonia, Universidad American
College 1c al Oeste, 1c al Norte. Managua, Nicaragua
Tel.: (505) 2266-8127 / 2266-8129 / 8388-8591
E-mail: servicioalcliente@manisa.cc

FACTURA No. **0016805**
SERIE A

CONTADO CRÉDITO

DÍA	MES	AÑO

Cliente:	Ruc:	O.C. #:
Dirección:	Vendido por:	Cond. Pago:

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	TOTAL
<i>Especialistas en Sistemas de Almacenaje y Manejo de Carga</i>			

Esta factura deberá estar cancelada a la fecha de su vencimiento, de no ser así incurrirá en el pago de intereses por mora del 0.25% diario sobre el saldo vencido sin necesidad de ningún requerimiento más cualquier gasto legal que sea necesario.

SUB-TOTAL

DESCUENTO

IMP. VENTAS

TOTAL

RECIBIDO CONFORME

CED. No.:

FECHA: