



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

INGENIERÍA DE SISTEMAS

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

“Plan de mejora organizacional basado en el modelo de gestión por procesos,
para la Tienda Juno ubicada en Plaza Porta’s, Villa Fontana.”

Autores:

Carnet:

- Br. Ángel Adolfo Espinoza Mairena 2014-0048U
- Br. Mauro Alexander Guido Idiáquez 2014-1415U
- Br. Gerardo Ramón Escorcía Estrada 2014-0193U

Tutora:

MSc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda

Managua, octubre 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 07 de septiembre de 2021

Br. Ángel Adolfo Espinoza Mairena
Br. Mauro Alexander Guido Idiáquez
Br. Gerardo Ramón Escorcia Estrada



Estimados Egresados

Por medio de la presente le comunico la aprobación del Protocolo monográfico titulado **“Plan de mejora organizacional basado en el modelo de gestión de procesos para la Tienda Juno ubicada en Plaza Porta’s, Villa Fontana”** el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Decanatura.

La profesora responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su monografía es la Msc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda.

A partir de la fecha de aprobación del protocolo monográfico tienen un máximo de doce meses para presentar los documentos correspondientes para la coordinación del proceso de pre defensa.

Atentamente,



Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano FCYS

CC. Msc. Hazzely del Carmen Orozco Miranda. – Tutor- Archivo FCyS Septiembre 2021



Managua, 10 de octubre de 2022

Máster
Claudia Benavidez Rugama
Decana FCyS - UNI

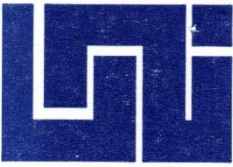
Estimada MSc. Benavidez reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente comunico que he revisado la incorporación de las sugerencias hechas por el Jurado examinador a la monografía titulada *Plan de mejora organizacional basado en el modelo de gestión por procesos para la Tienda Juno ubicada en Plaza Porta's Villa Fontana*, presentada por los bachilleres Angel Adolfo Espinoza Mairena, Mauro Alexander Guido Idiáquez y Gerardo Ramón Escorcía Estrada.

De acuerdo a lo anterior y estando en cumplimiento con las orientaciones del Jurado, solicito la organización del proceso de Defensa de la Monografía mencionada.

Msc. Hazzely Orozco Miranda
Docente Titular
Departamento de administración- FCYS

CC. Archivo personal



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

ESCORCIA ESTRADA GERARDO RAMON

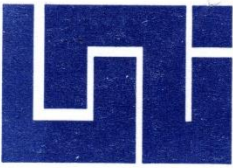
Carné: **2014-0193U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los treinta y uno días del mes de mayo del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad





**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

GUIDO IDIAQUEZ MAURO ALEXANDER

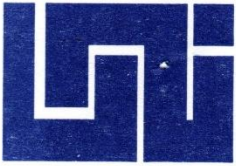
Carné: **2014-1415U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los treinta y uno días del mes de mayo del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,



Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA DE FACULTAD**

SECRETARÍA DE FACULTAD

F-8: CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

ESPINOZA MAIRENA ANGEL ADOLFO

Carné: **2014-0048U** Turno: **Diurno** Plan de Asignatura: **2015** de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, ha aprobado todas las asignaturas correspondientes a la carrera de **INGENIERÍA DE SISTEMAS**, y solo tiene pendiente la realización de una de las formas de culminación de estudio.

Se extiende la presente **CARTA DE FINALIZADO PLAN DE ASIGNATURA**, a solicitud del interesado en la ciudad de Managua, a los treinta y uno días del mes de mayo del año dos mil veinte y dos.

Atentamente,

Lic. José Manuel Siles Huerta
Secretario de Facultad



DEDICATORIA

Dedicamos esta monografía primeramente a Dios, quien nos brindó sabiduría, paciencia y dedicación para culminar este trabajo.

A nuestros Padres, por ser un pilar de apoyo para nosotros, por enseñarnos a siempre seguir adelante y continuar con cada una de esas metas que comenzamos hasta finalizarlas y lograr los resultados para nuestro crecimiento profesional.

A nuestra tutora Hazzely del Carmen Orozco Miranda, quien siempre estuvo apoyándonos de manera incondicional brindándonos su espacio, tiempo y conocimiento para lograr la terminación de esta monografía, gracias y bendiciones.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente monografía consiste en la propuesta de un plan de mejora organizacional basado en el modelo de gestión por procesos, para Tienda Juno ubicada en Plaza Porta's, Villa Fontana, con el objetivo de mejorar el funcionamiento operativo a través de la creación de los documentos necesarios para la realización de actividades que conforman la microempresa.

La monografía consta de cuatro capítulos en los cuales se desarrollan las etapas para la documentación de información relevante de la operación de Tienda Juno.

En el capítulo uno se recopiló información principalmente a través de una serie de entrevistas, a las socias fundadoras y al personal de la microempresa así como una encuesta a sus clientes recurrentes, con esta información se realizó un diagnóstico de la situación actual de la microempresa mediante un análisis FODA en este diagnóstico se consta de una breve historia de su fundación, su filosofía operativa, estructura orgánica y procesos.

En el capítulo dos se realizó un análisis estratégico con la información recopilada en el FODA con el fin de realizar la propuesta de filosofía organizacional y estructura orgánica referente al modelo de gestión organizacional de la microempresa, así mismo en este capítulo se realizó la propuesta de los procesos y procedimientos tomando en cuenta la estructura organizacional propuesta para la microempresa.

El capítulo tres consta de los manuales propuestos para su debida presentación a la microempresa donde destacan el manual organizativo, el manual de funciones, el manual de políticas y el manual de procesos y procedimientos, esto incluye el alcance, el objetivo y el contenido correspondiente (tablas, diagramas de flujos, fichas ocupacionales, formatos, etc.) correspondientes a cada uno de ellos.

Por último, el capítulo cuatro donde se realizó el presupuesto que describe un estimado de los costos de implementación y ejecución de la propuesta, detalla un total para la inversión de C\$1,122,302.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
IV.	OBJETIVOS	5
4.1.	Objetivo General	5
4.2.	Objetivos Específicos	5
V.	JUSTIFICACIÓN	6
VI.	MARCO TEÓRICO.....	7
6.1	Plan de Mejora Organizacional.....	7
6.2	Modelo de Gestión Organizacional por procesos	7
6.3.	Diagnóstico organizacional.....	8
6.4	Filosofía Organizacional.....	8
6.4.1	Misión	9
6.4.2	Visión.....	9
6.4.3	Valores	10
6.4.4	Principios	10
6.4.5	Reglamento interno.....	10
6.4.6	Objetivo Organizacional	10
6.4.7	Políticas Organizacionales.....	11
6.5	Objetivos estratégicos	11
6.6	Análisis estratégico	12
6.7	Análisis FODA.....	12
6.8	Análisis de factores Internos MEFI	13
6.9	Análisis de factores Externos MEFE.....	13

6.10	Análisis estratégico MAFE	13
6.11	Manual de organización	14
6.11.1.	Organización	15
6.12	Manual de funciones	15
6.12.1.	Estructura Organizacional.....	16
6.12.2.	Cargo.....	16
6.12.3.	Descripción de cargos	16
6.13	Manual de Políticas	19
6.14	Manual de Procesos y Procedimientos.....	19
6.14.1.	Procesos	20
6.14.2.	Procedimientos y métodos.....	20
6.14.3.	Mapa de procesos	21
6.14.4.	Diagrama de flujo	22
6.15	Presupuesto	23
CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA.....		24
1.1.	INTRODUCCIÓN.	25
1.2.	Filosofía Organizacional Actual.	26
1.2.1.	Misión	26
1.2.2.	Visión.....	27
1.2.3.	Valores	27
1.2.4.	Principios	28
1.2.5.	Objetivos organizacionales	28
1.2.6.	Políticas organizacionales.....	28
1.3.	Objetivos Estratégicos.....	29

1.3.1.	Objetivos a corto plazo:	29
1.3.2.	Objetivos largo plazo:	29
1.4.	Documentación actual.	30
1.5.	Análisis de la estructura organizacional actual.	31
1.5.1.	Descripción de cargos actuales.	31
1.5.2.	Niveles jerárquicos actuales.	34
1.6.	Análisis de procesos y procedimientos actuales.	35
1.6.1.	Herramientas utilizadas para la ejecución de procesos.	37
1.6.2.	Descripción de procesos y procedimientos actuales.	38
1.7.	Análisis FODA.	51
1.7.1.	Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades	51
1.7.2.	Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas	57
1.7.3.	Matriz FODA	62
1.7.4.	Análisis de Factores Internos y Factores Externos	64
CAPITULO II. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL		73
2.1.	INTRODUCCIÓN	74
2.2.	Análisis Estratégico.	74
2.2.1.	Matriz Analítica de Formación de Estrategias.	74
2.3.	Propuesta de filosofía organizacional	82
2.3.1.	Propuesta de Misión	82
2.3.2.	Propuesta de Visión	82
2.3.3.	Propuesta de Valores	82
2.3.4.	Propuesta de Principios	83
2.3.5.	Reglamento Interno Propuesto	84
2.3.6.	Propuesta de Objetivos Organizacionales	88

2.4.	Propuesta de Objetivos Estratégicos	89
2.4.1.	Objetivos Estratégicos Propuestos	89
2.5.	Propuesta de Estructura Organizacional	90
2.5.1.	Organigrama propuesto	90
2.5.2.	Descripción de cargos	94
2.6.	Procesos y Procedimientos Propuestos	105
2.6.1.	Proceso de Compra	108
2.6.2.	Proceso de Venta	109
2.6.3.	Proceso de Entrega	110
2.6.4.	Proceso de Gestión de cuentas por cobrar	111
2.6.5.	Proceso de Publicidad y Mercadeo	111
2.6.6.	Proceso de Arqueo de Caja	112
2.6.7.	Proceso de Gestión de Contabilidad	113
2.6.8.	Proceso de Gestión de Inventario	114
2.6.9.	Proceso de Reclutamiento de Personal	114
2.6.10.	Proceso de Selección de Personal	115
2.6.11.	Proceso de Contratación de Personal	116
2.6.12.	Proceso de Inducción y Capacitación de Personal	116
2.6.13.	Proceso de Remuneración de Personal	117
2.6.14.	Proceso de Terminación de Servicios	118
2.6.15.	Proceso de Seguimiento de Clientes	119
CAPITULO III. ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DE TIENDA JUNO		120
3.1.	Manual Organizativo Propuesto	121
3.2.	Manual de Funciones Propuesto	132

3.3. Manual de Políticas Propuesto	154
3.4. Manual de Procesos y Procedimientos Propuesto.....	165
CAPITULO IV. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL PARA EL PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL.....	
242	
4.1. INTRODUCCIÓN	243
4.2. INVERSIÓN	243
4.2.1. Inversión de contratación.....	243
4.2.2. Inversión de activos	246
4.2.3. Inversión de servicios.....	247
VII. CONCLUSIONES.....	248
VIII. RECOMENDACIONES.....	249
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	250
X. ANEXOS.....	253
ANEXO I. FORMATO DE LA ENTREVISTA 1	
ANEXO II. FORMATO DE LA ENTREVISTA 2	
ANEXO III. FORMATO DE LA ENCUESTA	
ANEXO IV. DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIÓN DIRECTA.	
ANEXO V. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA	
ANEXO VI. MODELO DE CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO	
ANEXO VII. MODELO DE CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES	
ANEXO VIII. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SALARIAL.	
ANEXO IX. COMPARACION DE PRECIOS	
ANEXO X. CRECIMIENTO DE MICROEMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTUARIO DE ACUERDO AL BANCO CENTRAL DE NICARAGUA.	

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama actual de Tienda Juno	31
Ilustración 2. Mapa de procesos actual de Tienda Juno	36
Ilustración 3. Simbología ocupada para los diagramas de flujo	38
Ilustración 4. Diagrama de flujo del proceso de compras actual	39
Ilustración 5. Diagrama de flujo del proceso de venta en tienda física actual	41
Ilustración 6. Diagrama de flujo del proceso de Venta en Línea actual.....	43
Ilustración 7. Diagrama de flujo del proceso de entrega actual.....	44
Ilustración 8. Diagrama de flujo del proceso de mercadeo actual	45
Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de cobro actual	46
Ilustración 10. Diagrama de flujo del proceso de arqueo actual.....	47
Ilustración 11. Diagrama de flujo del proceso de control de inventario actual	49
Ilustración 12. Diagrama de flujo del proceso de contabilidad actual	50
Ilustración 13. Organigrama propuesto para Tienda Juno	91
Ilustración 14. Organigrama por cargos propuestos	93
Ilustración 15. Mapa de Procesos Propuesto	107
Ilustración 16. Organigrama funcional de Tienda Juno	125
Ilustración 17. Organigrama por cargos de Tienda Juno	126
Ilustración 18. Organigrama de cargos de Tienda Juno	137
Ilustración 19. Organigrama de cargos de Tienda Juno	168

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles jerárquicos actuales en Tienda Juno	34
Tabla 2. Matriz FODA de la situación actual en Tienda Juno	62
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos	65
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos	69
Tabla 5. Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) para Tienda Juno	75
Tabla 6. Distribución de cargos por departamentos propuesta	93
Tabla 7. Cargos y salarios obtenidos de la encuesta.....	94
Tabla 8. Promedios de cargos similares de la encuesta	96
Tabla 9. Relación funciones-procesos del Gerente General.....	97
Tabla 10. Relación de funciones-procesos del Responsable de Ventas y Mercadeo	98
Tabla 11. Relación de funciones-procesos del Vendedor	99
Tabla 12. Relación de funciones-procesos del Cajero.....	100
Tabla 13. Relación de funciones-proceso del Repartidor	101
Tabla 14. Relación de funciones-procesos del Responsable de Recursos Humanos.....	102
Tabla 15. Relación de funciones-procesos del Responsable de Adquisiciones	104
Tabla 16. Relación de funciones-procesos del Encargado de Bodega	105
Tabla 17. Clasificación de procesos propuestos.....	106
Tabla 18. Presupuesto general de contratación	244
Tabla 19. Costo de Mano de Obra al año 5 para Tienda Juno	245
Tabla 20. Presupuesto de activos para el plan de mejora	246
Tabla 21. Inversión de servicios para Tienda Juno	247

I. INTRODUCCIÓN

La filosofía organizacional de las empresas constituye un conjunto de principios, creencias y valores que guían las decisiones de la empresa, cuyo objetivo sienta las bases para el funcionamiento de la misma contribuyendo a su desarrollo económico. En función de ello se requiere de un Modelo Organizacional claro y bien definido, así como un orden jerárquico y procesos estructurado permitiendo un desempeño óptimo en su gestión.

La microempresa Tienda Juno, ubicada en uno de los módulos de Plaza Porta's Villa Fontana, surge a inicios del año 2015 como una oportunidad de emprendimiento personal de sus fundadoras Juglamy Ramírez Madrigal y Noam Madrigal, con el fin de comercializar prendas y accesorios para damas mediante el uso de la red social Facebook entre amigos y familiares cercanos.

La Tienda a partir de su inversión inicial ha experimentado constante evolución y crecimiento en las ventas. Sin embargo, actualmente se conforma de tres personas, encargadas de la administración general del negocio, incluyendo finanzas, ventas, compras, contabilidad, publicidad, manejo de inventario y registros de ventas.

Hasta el momento sus fundadoras no han establecido la filosofía organizacional de Tienda Juno y el hecho de compartir las responsabilidades no permite identificar claramente las funciones de cada colaboradora, evidenciando así la carencia de la estructura organizativa. Tampoco se tienen definidos los diferentes procesos que soportan el funcionamiento de la Tienda. De igual manera una documentación clara de los elementos importantes en los cuales debe estar cimentada la gestión lo que ocasiona atrasos en los procesos de venta y compra de productos, el manejo y acceso de información es lento dado que los registros contables son físicos y muchas veces no están detallados correctamente.

Lo anterior denota un modelo de gestión organizacional empírico; que permite definir el siguiente el problema el sistema de gestión organizacional actual en Tienda Juno es inefectivo.

Para dar solución al problema planteado se propone la realización del Plan de mejora organizacional basado en el modelo de gestión por procesos para la Tienda Juno, ubicada en Plaza Porta's Villa Fontana.

El presente plan de mejora se realiza para lograr establecer una nueva filosofía organizacional, realizar todos los manuales y documentación que abarque las políticas organizacionales, las funciones y sus procesos, mediante la comprensión de los aspectos más relevantes de su modelo organizacional actual a través de un análisis FODA y haciendo uso de la metodología de gestión organizacional basada en procesos, con el fin de que la microempresa logre el cumplimiento de sus metas.

II. ANTECEDENTES

El auge de las compras en líneas, principalmente por parte de jóvenes y adolescentes, han generado un nuevo canal de comercio por diversas plataformas como redes sociales, entre las más populares están Facebook, Instagram y Twitter (esta última en menor grado) o sitios web; esto ha incentivado a que nuevos negocios se introduzcan al mercado digital, de esta manera surge la idea de Tienda Juno.

El primer canal de distribución de la microempresa fueron las redes sociales, principalmente Facebook en donde ambas fundadoras se encargaban de la administración de la página y el negocio en general, incluyendo envíos a los clientes, con el tiempo tomaron la decisión de contratar un servicio de entrega de una empresa externa para que este se encargará de las entregas a los clientes.

A medida que se ha captado más atención por parte de los clientes, se ha logrado obtener las solicitudes de no solo comercializar ropa para mujeres sino también para varón fueron expandiendo el negocio a nuevo mercado, aunque la venta para el sector masculino no dio los beneficios esperados y esta tuvo que ser puesta a un lado, a través de estos primeros 6 años de existencia han decidido expandirse a otras formas de comercio por la cual se decidió abrir una tienda física para el segmento de mercado que aún consumen estos productos por medio de este canal de distribución.

La contratación de personal terciario como el repartidor de pedidos a domicilio y la dependiente de tienda, comienzan a ser los pasos primarios para la división de funciones y roles que son necesarios para un negocio a futuro y con la evolución del negocio en estos años, ellas aún se encargan del resto de tareas y por ello son conscientes de que es necesario rediseñar cómo funciona su negocio desde el punto de vista organizativo y administrativo.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde que Tienda Juno inicia en el mercado digital, la demanda de los productos ofrecidos ha captado la atención de los clientes, aumentando así considerablemente las ventas en línea, esto ha provocado el rápido desarrollo del negocio hasta el punto de requerir instalaciones físicas y la necesidad de ampliar el equipo de trabajo para atender la demanda de productos.

El sistema de gestión organizacional actual en Tienda Juno, es inefectivo, debido a que los elementos como la filosofía organizacional no se encuentran definidos en la microempresa, esto causa que los empleados no sepan cómo dirigir sus esfuerzos para desarrollar sus actividades en la dirección correcta y así lograr resultados positivos para la microempresa, de esta misma manera al no contar con un conjunto de valores y políticas internas impide establecer una guía que oriente las decisiones, acciones y conductas de sus colaboradores que ayuden a seguir los lineamientos de la organización.

Tienda Juno, no posee una estructura organizacional jerárquica que le permita definir quién es la autoridad, ni los encargados en las distintas áreas, por lo que genera conflicto al momento de ejercer una actividad como lo podría ser, la toma de decisiones o la delegación de tareas.

En esta microempresa nunca se ha realizado una descripción de procesos ni valuación de puestos, por lo que es posible los salarios devengados no sean los adecuados a los puestos de trabajo, de igual forma los procesos en la realización de las distintas actividades suelen estar mal ejecutados, provocando atrasos, conflictos y un déficit en la realización de estos, por lo que la realización de estos es necesaria en la tienda para lograr los resultados esperados.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Realizar un plan de mejora organizacional, basado en el modelo de gestión por procesos, para la Tienda Juno, ubicada en Plaza Porta's, Villa Fontana.

4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de los aspectos más relevantes sobre el modelo organizacional actual en la microempresa.
- Realizar un análisis estratégico basado en una matriz FODA y en la filosofía descrita.
- Establecer la nueva filosofía organizacional que sirva de base para el crecimiento continuo de Tienda Juno.
- Elaborar los manuales de organización, funciones, políticas, procesos y procedimientos, para la Tienda Juno.
- Elaborar un presupuesto general para el plan de mejora propuesto.

V. JUSTIFICACIÓN

Debido a la competitividad del mercado actual, para Tienda Juno no solo es necesario brindar productos de calidad, sino también una atención al cliente eficiente, para esto establecer una estructura y filosofía organizacional es de vital importancia para sus actividades diarias y su desarrollo a futuro, en la cual las socias lograrán acelerar la toma de decisiones y mejorar su eficiencia en sus distintos procesos.

Esta mejora en eficiencia se verá realizada a causa de la correcta distribución de los recursos y personal de la microempresa, para acelerar los procesos de compra, venta, atención y entrega de productos, además de mejorar la imagen publicitaria de la tienda hacia sus clientes recurrentes y ampliar la cuota de mercado de la tienda.

Es una gran oportunidad para Tienda Juno la elaboración de fichas ocupacionales ya que está brinda una clara definición de las funciones y la remuneración de cada individuo en la microempresa, ya que generalmente se tiende a sobrecargar a los colaboradores con actividades que muchas veces no les competen, esto con el ámbito de reducir costos.

Con todo lo anterior mencionado, que son cambios novedosos y que traerán beneficios a Tienda Juno, se promoverá el uso de buenas prácticas organizativas y operativas, permitirá establecer políticas de ventas, reglamento interno y distribución del trabajo, contribuyendo a que los colaboradores realicen sus actividades cotidianas bajo un procedimiento bien definido, las mejoras antes mencionadas aportan positivamente a la imagen de la tienda hacia sus clientes.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1 Plan de Mejora Organizacional

El plan de mejoramiento organizacional radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. El plan de mejoramiento organizacional se desarrolla orientado al mejoramiento permanente de su función, efectuando las acciones correctivas en la administración y en los distintos procesos y procedimientos propios de la gestión organizativa de manera oportuna, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio que le ha sido encomendado.

En la microempresa Tienda Juno se podrá definir el plan de mejora de acuerdo a las necesidades de esta y que se aplicarán para su desarrollo, la mejora se basará en el modelo de gestión organizacional por procesos, una vez elaborado este será entregado y se instruirá sobre su utilización, por medio de este plan, Tienda Juno garantizará el buen funcionamiento de sus actividades y procesos.

6.2 Modelo de Gestión Organizacional por procesos

De acuerdo a Mallar (2010) la gestión basada en procesos *“considera que una organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados”* por ende el modelo de gestión basado en procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus partes interesadas (clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad), y a que hace la microempresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento.

La gestión de los procesos de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos, es denominado como “enfoque basado en procesos”. La gran ventaja de este enfoque es el control continuo que se obtiene sobre las

relaciones entre cada uno de los procesos del sistema, ya sean estratégicos, administrativos, contables, financieros y venta.

En la aplicación de la metodología por procesos en Tienda Juno se debe llevar a cabo las siguientes acciones, Planificar-Hacer-Verificar-Actuar:

Planificar: Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: Implantar los procesos.

Verificar: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos e informar sobre los resultados.

Actuar: Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

6.3. Diagnóstico organizacional

De acuerdo a Rodríguez (2005) *“el diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, sus potencialidades y vías de desarrollo”*. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

El principal beneficio del diagnóstico organizacional es el desarrollo organizacional y este será uno de los aspectos más importantes para la elaboración del plan de mejora organizacional en Tienda Juno, debido que es en esta etapa de nuestra propuesta que se logrará identificar qué aspectos organizacionales están siendo afectados por deficiencias actuales en su modelo de gestión y aquellas oportunidades que servirán de base para los cambios propuestos para el modelo de gestión.

6.4 Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional señala, Pérez (2008) trata los valores, las convicciones filosóficas de los gerentes encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso;

misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa. Estos tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

Teniendo en cuenta que la filosofía organizacional consiste en un conjunto de ideas que se plantean con el fin de establecer la misión, visión, valores y estrategias para el óptimo funcionamiento de una organización o empresa; en Tienda Juno se deben definir las claves que ayudarán a la creación de la filosofía organizacional (establecer misión, determinar visión y elegir los valores).

6.4.1 Misión

Según Thompson y Strickland (2001), es "lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

El enunciado de la misión hace referencia a la actividad que ejerce la organización dentro del conjunto del mercado, en base a esto la misión propuesta en Tienda Juno contemplará las preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?

6.4.2 Visión

Para Thompson y Strickland (2001), "la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc."

Para Tienda Juno la visión propuesta será cualitativa, debe ayudar a la adaptación del cambio por lo que se debe ser atemporal porque no define una fecha específica para el cambio, pero su consecución implica una proyección dinámica en el horizonte y guía el camino para que la misión trascienda hacia el futuro.

6.4.3 Valores

Para, Ferrer y Clemenza (2007) son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales se debe manejar la empresa. Los valores orientan a las personas, las transforman y cambian de conducta, proporcionan el logro de la misión, visión, facilitan la conducción de los cambios estratégicos, permiten identificar antivalores, aumentan la productividad.

Estos servirán de guía y criterio para los individuos que integran la organización, para analizar y juzgar comportamientos propios y de los demás miembros, que deben ser sancionados (conductas con valores negativos) o reforzados (conductas con valores positivos).

6.4.4 Principios

De acuerdo con Tamayo (1996), los principios organizacionales son definidos como creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Sin unos principios bien definidos y sobre todo bien afianzados en su personal, Tienda Juno tendrá una imagen pública errática o irregular, lo cual se traduce en que su clientela no sabrá a ciencia cierta qué tipo de conductas esperar de ella.

6.4.5 Reglamento interno

Según (Ossorio, 1981), establece como definición de reglamento interno a: *“Toda instrucción escrita destinada a regir una institución o a organizar un servicio o actividad considerando puntos importantes donde no se perjudique el empleador y el empleado”*.

En este reglamento interno se describirán los lineamientos normativos para regular las actividades de los trabajadores de la microempresa.

6.4.6 Objetivo Organizacional

De acuerdo con Certo (2001), los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige el sistema abierto de administración, para ello existen medios para alcanzar los objetivos de la organización. Si se desarrollan de forma adecuada, los objetivos organizacionales reflejan el propósito organizacional. Con

todo esto si una organización cumple sus objetivos, simultáneamente cumple con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

El conocer el concepto de los objetivos organizacionales se considera que son en función de la misión y la visión de tal manera que son el propósito de la empresa, constituyen un requisito para determinar políticas, procedimientos y estrategias eficaces en Tienda Juno.

La filosofía Organizacional será una pauta sobre cómo se deben realizar las actividades, para tomar decisiones ya que estas se orientarán acorde a la misión, visión y objetivos de la organización.

6.4.7 Políticas Organizacionales

Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas organizacionales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

Con la redacción de las políticas, Tienda Juno podrá homogenizar las decisiones y los protocolos de acción en toda la empresa, de esta forma los actores internos y externos tendrán conocimiento de las pautas de comportamiento y cómo actuar frente a una actividad o suceso laboral específico.

6.5 Objetivos estratégicos

Para Andía Valencia (2016) son los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión. Por esto los objetivos estratégicos deben ser cuantificables, realizables en cantidad y calidad, comprensibles, estimulantes, coherentes y escritos de forma jerárquica.

Los objetivos estratégicos le permitirán a Tienda Juno elaborar las estrategias necesarias para cumplir estos debido a que estos se orientan al desarrollo a largo plazo de la organización en conjunto con la misión.

6.6 Análisis estratégico

Según Dess y Lumpkin (2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Esto significa que el análisis estratégico siempre debe ir antes de tomar cualquier decisión estratégica y antes de cualquier acción que emprenda la empresa y debe incluir el análisis del entorno (macro y micro entorno) y del potencial de la misma.

El análisis estratégico permitirá conocer de manera interna la organización para identificar cualquier debilidad y que medidas son necesarias tomar para minimizar las consecuencias de estos y al externo para conocer el mercado y su evolución en el tiempo y que cambios se requerirán para seguir evolucionando en su sector.

6.7 Análisis FODA

Thompson y Strickland (2001) establece que el **análisis FODA** estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Esta se organiza en una matriz de cuatro por cuatro, las fortalezas en el primer cuadro, a su derecha las debilidades, debajo de las fortalezas se encuentran las oportunidades y a la derecha de las oportunidades las amenazas, para el análisis se realizan en pareja, primero la situación interna, es decir, las fortalezas y las debilidades y luego la situación externa, las oportunidades y amenazas.

Las **fortalezas** de una organización son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas y como su contraparte las **debilidades** son puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Así mismo se pueden definir las **oportunidades** como factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa y las **amenazas** son razones o factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado.

El análisis FODA en Tienda Juno permitirá buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en la organización con el fin de tener más y mejor información para realizar la propuesta de plan de mejora.

6.8 Análisis de factores Internos MEFI

Según David (1997), la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

La matriz MEFI será una herramienta para Tienda Juno, que permitirá realizar una auditoría interna y así entender las fortalezas y debilidades de la microempresa en alguna de sus áreas funcionales.

6.9 Análisis de factores Externos MEFE

Según David (1997), una Matriz de evaluación del factor externo (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de la microempresa a la que se aplique.

La matriz MEFE ayudara a Tienda Juno a la realización de un diagnóstico del ambiente externo, donde se identifican y evalúan los factores externos que pueden afectar o influir en el crecimiento de la microempresa.

6.10 Análisis estratégico MAFE

De acuerdo a Thompson y Strickland (2001) la matriz Analítica de Definición de Estrategias (MAFE), es derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas

del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Estrategias FO:** Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas, a estas se les conocen como estrategias de tipo ofensivas.
- **Estrategias DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, a estas se les conocen como estrategias orientativas.
- **Estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas, estas estrategias son conocidas como estrategias defensivas
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, estas estrategias son conocidas como estrategias de supervivencia.

La realización de la matriz MAFE en Tienda Juno les permitirá reconocer de manera sencilla y global que estrategias diversas se emplearan para establecer un camino alineado con su filosofía organizacional.

6.11 Manual de organización

Franklin (2014) señala que *“Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.”*

Los manuales organizativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización, y funcionamiento de la dependencia; es decir, es el documento general que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y las instrucciones

sobre historia, organización y procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El manual de organización será el documento oficial que describe claramente la estructura orgánica y las funciones asignadas a cada elemento de Tienda Juno, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la microempresa.

6.11.1. Organización

Según James Mooney (1962), "... el término organización se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

Conocer el concepto de organización posibilitara una visión clara de cómo debe estar estructurada Tienda Juno con las características administrativas que definen el diseño general estructural incluyendo: manuales de organización, funciones, proceso, procedimientos y políticas.

6.12 Manual de funciones

Gómez (1997) menciona que un manual de funciones es el *"documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación"*.

El manual de funciones terminado será una guía para Tienda Juno que instruirá sobre las funciones de cada uno de los involucrados en la organización y a su vez un detalle más organizado el cual permitirá el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, facilitando el aprendizaje al personal respecto a sus funciones, de esta manera lograr las tareas que se le han asignado y también mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado.

Se elaborará el manual con un lenguaje claro y sencillo, identificando los propósitos y necesidades de la microempresa, delimitando las tareas, líneas de autoridad, responsabilidades y evitar duplicar las funciones.

6.12.1. Estructura Organizacional

Para el autor Enrique B. Franklin, en su libro "Organización de Empresas", el organigrama es *"la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"*, estas relaciones son influidas por diversos factores y conceptos que se irán definiendo en el desarrollo de este documento.

El establecer una estructura organizacional permite disponer del recurso humano necesario para llevar a cabo las funciones dentro de una organización. Para Tienda Juno se utilizará el organigrama que define gráficamente cómo está estructurada la empresa, ya que hoy en día no cuentan con dicha información.

6.12.2. Cargo

Livy, B. (1975) plantea que un cargo es *"la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama."*

Definir los cargos en Tienda Juno permitirá dar una idea general a futuros empleados de la organización sobre el trabajo que realizarán.

6.12.3. Descripción de cargos

Chiavenato (2009) es el *"proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). En otras palabras, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende"*.

La correcta descripción de los cargos en Tienda Juno serán base fundamental para el proceso de reclutamiento que garantice que la experiencia y habilidades requeridas sean detalladas correctamente y estén disponibles para los posibles solicitantes, esta información proporcionará una base para la revisión de los empleados a futuro.

6.12.3.1 Funciones

Para Franklin (2014) una función es la especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos descritos que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas por la organización.

Para Tienda Juno definir de manera clara que funciones desempeñan los colaboradores ayudará a la correcta distribución de la carga de trabajo y minimizará la probabilidad de errores o fallos en la ejecución de las actividades.

6.12.3.2 Valuación de puestos

Juárez (2006) define la valuación de puestos como un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, resaltando la importancia de su relación con los objetivos y resultados esperados de la organización para lograr una adecuada jerarquización de los cargos y así darse el reconocimiento de la relación entre jefe y subordinado. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.

Es fundamental una valuación de puestos en Tienda Juno dado que permitirá identificar en qué lugar del mercado va a pagar la microempresa y tener un método para alinear los diversos roles de la organización con el posicionamiento del mercado.

Para calcular el salario en Tienda Juno se ocupará una encuesta salarial, con el fin de determinar salarios competitivos en el mercado actual, obteniendo datos con respecto a lo que otras microempresas pagan por sus cargos específicos dentro del mercado laboral.

El proceso comenzará definiendo los cargos que serán comparados, luego se procederá a recopilar los datos de una muestra de 3 microempresas con cargos similares y el salario mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo, luego se realizará un promedio ponderado para el cálculo salarial.

6.12.3.3 Salario

Según autores como Idalberto Chiavenato (2009), lo define como: *"Salario es el total de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena"*. Mientras que Reyes Ponce (2006), a este lo define como *"Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo"*.

En Nicaragua, el Código del Trabajo en su artículo 81 define el salario: "Se considera salario la retribución que paga el empleador al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral."

En Tienda Juno se establecerán dos formas de pago de salario, por unidad de tiempo o por unidad de servicio (servicio de entrega), de acuerdo al Código del Trabajo en su artículo 83.

6.12.3.4 Fichas Ocupacionales

Chiavenato (2009) define a la ficha ocupacional como un documento descriptivo de actividades para un empleo o cargo, es la presentación de las actividades realizadas por el encargado de este, agrupadas por función de manera precisa, teniendo en cuenta para ello, criterios de complejidad, autonomía, responsabilidad y condiciones de realización. Es importante precisar que la actividad no es un área, sino la acción de desempeño que se espera que realice un empleado en una situación laboral, por eso es importante empezar su redacción con un verbo de acción.

Con esta cantidad de datos el empleado o colaborador queda totalmente definido en su puesto laboral así se evitan antagonismos, se definen responsabilidades y se trabaja de forma más eficaz en busca de alcanzar los objetivos de la organización.

En la ficha ocupacional se mostrará la información exacta sobre la descripción del cargo para la ejecución de un trabajo, será la base para la búsqueda de personal con las habilidades y experiencia requeridas para el cargo.

6.13 Manual de Políticas

De acuerdo a Franklin (2014) también son conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización. Las políticas deben ser elaboradas de manera clara y concisa, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Su importancia, para el plan de mejora, radica en que es el recurso técnico que orienta a los colaboradores de manera general las políticas y procedimientos en Tienda Juno, este manual proporcionará las buenas prácticas a seguir dentro de la microempresa y que soluciones emplear en caso de conflictos.

6.14 Manual de Procesos y Procedimientos

Para Franklin (2014) los manuales de procesos y procedimientos: *“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”*.

De acuerdo a Gómez (2020) es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Con un manual de procesos y procedimientos, la microempresa Tienda Juno, tendrá una guía clara de los procesos y las actividades que se realizan en la organización, quienes, cómo se llevan a cabo, y cuáles son los puntos críticos para el correcto funcionamiento de la operación general.

6.14.1. Procesos

ROIG, Albert (1998) señala que un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.

Se definirán de manera clara los procesos de Tienda Juno que sean necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, permitir a los colaboradores dirigir su esfuerzos y acciones de manera eficiente en sus tareas diarias dentro de la organización, por lo cual es de vital importancia que estos sean de fácil comprensión por cualquier persona dentro de la microempresa.

6.14.2. Procedimientos y métodos

Los **procedimientos** de acuerdo con Prieto (1997), es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

El **método** detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican cómo efectuar dichas actividades.

Los procedimientos en Tienda Juno son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir los procesos; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien.

6.14.3. Mapa de procesos

De acuerdo a Torres (2020) el mapa de procesos es *“la representación gráfica de los procesos que componen una organización ordenados desde un punto de vista del ciclo productivo de la empresa para mostrar la relación que nace desde las necesidades del cliente y terminando en el ciclo con la entrega del producto/servicio al propio cliente.”*

Dentro del mapa es necesario clasificarlos en grupos para entender qué papel juega cada uno de ellos en la escala local del negocio y como estos dan valor a las necesidades del cliente, estos se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- **Procesos estratégicos:** aquellos procesos que definen el rumbo y la toma de decisiones importantes de una organización. Estos procesos encaminan los esfuerzos de todos los demás hacia el logro de los objetivos de la empresa y por tanto están definidas para alta gerencia.
- **Procesos operativos:** son los que materializan el producto o servicio, es decir, los procesos de negocio en la organización y por tanto relacionados de manera directa con la satisfacción del cliente, tanto en el momento de detectar sus necesidades como en el resultado del servicio prestado.
- **Procesos de apoyo:** son los que ofrecen soporte para que los demás procesos consigan los resultados deseados. Se tratan de procesos necesarios y sobre los que se tienen que apoyar otros procesos para sacar adelante el trabajo del día a día.
- **Procesos de gestión:** son aquellos que aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, además de proporcionarlos de la información que necesitan para la toma de decisiones.

El proceso de elaboración de un mapa de procesos comienza con la identificación de los procesos y su clasificación, con esta información obtenida se procede a estructurar el mapa, este está dividido en diferentes secciones, marcadas por cuadros para las cuatro clasificaciones antes descritas, en la parte superior se describen los procesos estratégicos, en el área central se muestran los procesos

operativos de la organización, en la zona inferior se reflejan dos áreas: una a la izquierda para los procesos de apoyo y a la derecha los procesos de gestión.

Se incluirán flechas que muestren la relación que existen entre las distintas áreas y dentro de las distintas secciones que muestre el ciclo productivo de la organización.

Al lado izquierdo del mapa de procesos se describen las solicitudes/necesidades de los clientes y a la derecha refleja el servicio/producto entregado al cliente.

El mapa de procesos de Tienda Juno facilitara visualizar de manera global el funcionamiento de la microempresa, para identificar posibles mejoras o correcciones, así como oportunidades para el negocio y como mejorar el flujo de información entre los diversos procesos de la organización.

6.14.4. Diagrama de flujo

Gómez (1997) lo define como el diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

El diagrama de flujo será una herramienta básica en Tienda Juno para quienes estén involucrados en la ejecución de procesos, dados que muestran las diferentes características y propiedades de los procesos y actividades que correspondiente a la secuencia descrita, estarán representados por la siguiente simbología:

- Óvalo: Inicio y fin del diagrama
- Rectángulo cuadrado: Proceso, procedimiento o actividad.
- Rectángulo con base curvada: Documentación.
- Rombo: División de opciones o condicional.
- Hexágono: Proceso no representado.

- Figura forma de D: Demora
- Círculo: Enlaza dos partes cualesquiera del diagrama a través de un conector de salida y otro de entrada, refiriéndose a la conexión en la misma página, acompañada de una letra o número en caso de diversos procedimientos dentro de un mismo diagrama de flujo.

6.15 Presupuesto

Existen varios conceptos sobre el término de presupuesto entre los cuales podemos mencionar el que cita el autor Rosenberg en su diccionario de Administración y Finanzas (1999), al decir que un presupuesto es un resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

Otro concepto es el del autor James Stoner (1996) el cual define dicho término como *“Un estado cuantitativo formal de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados”*.

Al analizar los diferentes conceptos enunciados anteriormente se puede definir el presupuesto como una herramienta administrativa y financiera en la cual se detalla en forma numérica los ingresos y egresos de una organización para cumplir con las actividades proyectadas en un período de tiempo específico.

El principal objetivo del presupuesto en Tienda Juno es brindar a la microempresa un panorama financiero que le permite hacer referencia a los cambios que se plantearán en la propuesta del plan de mejora.

CAPITULO I. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA

1.1. INTRODUCCIÓN.

En este primer capítulo se presenta la información relevante sobre el modelo de gestión organizacional implementado en Tienda Juno, desde su filosofía y estructura organizacional, la descripción de cargos y cómo se distribuye la carga de trabajo, la descripción de sus procesos y políticas que han regido desde sus inicios hasta la actualidad.

Para ello se realizaron un par de entrevistas a las socias (ver Anexo I y II), distintas visitas para observación directa (ver Anexo IV) sobre cómo se trabaja diariamente en la microempresa y una encuesta a los clientes (ver Anexo III), después de analizar la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a las socias, encuestas y observación directa, se identificaron ideas relacionadas a un modelo de gestión organizacional en la tienda.

La primera entrevista fue realizada de manera presencial a ambas socias en dos semanas diferentes, la duración de la entrevista fue de unos 30 – 45 minutos dependiendo de las respuestas dada por la entrevistada, al momento de la entrevista se anotaron los detalles más relevantes descritos por la entrevistada además sus fueron grabadas con un celular para la futura transcripción y revisión, en esta entrevista se cubrieron consultas sobre la filosofía organizacional de la organización, la estructura orgánica, cargos y sus funciones además de los procesos/actividades realizadas en la microempresa.

La segunda entrevista fue realizada de manera presencial ambas socias en una semana, esta tuvo una duración de unos 20 minutos e igual que la primera entrevista se anotaron escrita los detalles más importantes y esta fue grabada para la futura revisión, en esta segunda entrevista se consultaron sobre otros aspectos de la filosofía organizacional, el reglamento interno, políticas y dudas sobre los salarios pagados a los trabajadores.

La encuesta fue realizada a 23 clientes recurrentes en un período de un mes, esta fue realizada mediante Google Forms, luego presentada a las socias para proveer con el enlace de la encuesta a sus clientes, el objetivo de la encuesta era

determinar que imagen tienen los clientes sobre la microempresa, los productos ofrecidos y su servicio.

A continuación, se presenta el estado actual en el que se desarrolla el modelo de gestión organizacional de la microempresa como son la filosofía organizacional, objetivos estratégicos, documentación actual, estructura organizacional, procesos y procedimientos.

1.2. Filosofía Organizacional Actual.

Mediante la entrevista realizada a las socias (ver Anexo I), Tienda Juno se presenta como una microempresa dedicada al comercio digital con productos de calidad, accesibilidad y variedad enfocados principalmente para damas, esto se puede ver reflejado en su misión, pero no en su visión, además el resto de los aspectos como los valores y objetivos son manejados de manera verbal de parte de sus fundadoras al personal.

El mayor problema referente a la filosofía organizacional de Tienda Juno según la entrevista realizada a las socias (ver Anexo I), es tener una idea limitada sobre lo que es poseer una filosofía adecuada, ya que esta se ha ido desarrollando con ideas y conceptos basados en la práctica, reflejado en cómo se presenta de manera informal a su personal, debido a la falta de conocimientos concisos sobre la temática, esto se comprobó en la observación directa (ver Anexo IV).

1.2.1. Misión

Según entrevista a las socias (ver Anexo I) en sus inicios Tienda Juno no definía su misión como microempresa, con el paso del tiempo se enfocaron en la venta dirigida de prendas hacia mujeres, por lo que decidieron establecer la siguiente misión:

“Brindar a la mujer, una variedad de tallas en prendas de ropa a la moda, desde tallas regulares hasta tallas especiales mientras se sigue creciendo a pesar de la situación económica del país brindando el mejor servicio para los clientes”.

1.2.2. Visión

La visión debe de estar sujeta a la misión definida por la microempresa, en el caso de Tienda Juno no existe una idea clara hacia dónde quieren dirigir el negocio, en la entrevista realizada a las socias (ver Anexo I), la microempresa establece como visión:

“Crear un coworking para brindar un espacio a otros emprendedores que no tienen un lugar donde exhibir sus productos.”

Claramente la visión establecida no está bien formulada porque en ella se describe una forma de trabajo y no contiene los elementos de la visión como son cambios en el mercado y sus clientes a través del tiempo, por lo que se concluye que no está claro hacia donde se quieren dirigir como microempresa.

1.2.3. Valores

Toda microempresa debe regirse bajo valores que representen los principios éticos y profesionales que evidencien su identidad. Dentro de los valores que se identificaron en base a la entrevista (ver Anexo I), y se ponen en práctica en Tienda Juno están:

- **Respeto:** todo contacto con los clientes y demás personal que labore en la microempresa debe ser de manera respetuosa independientemente de sus ideologías, raza, sexo o clase social.
- **Igualdad:** todos los colaboradores serán tratados de manera igualitaria, de tal modo que tengan las mismas oportunidades, derechos y deberes dentro de la organización.
- **Espíritu de Servicio:** el personal siempre está dispuesto a ayudar a sus pares y a los clientes.
- **Honestidad:** actuar con rectitud y sinceridad en todas las circunstancias que sucedan en la microempresa.

Los valores antes mencionados son adecuados a su forma de trabajo actual pero aun así faltan valores que le permitan mejorar el servicio brindado considerando su crecimiento organizacional.

1.2.4. Principios

Acorde los hallazgos obtenidos de la entrevista (ver Anexo II), la misión y visión de Tienda Juno, se encontró los siguientes principios:

- Ofrecer variedad de productos de buena calidad.
- Servicio de Calidad
- Cooperación mutua

1.2.5. Objetivos organizacionales

Acorde los hallazgos obtenidos de la entrevista (ver Anexo I), la misión y visión de Tienda Juno, se encontró los siguientes objetivos organizacionales:

- Brindar a la mujer, una variedad de tallas en prendas de ropa a la moda.
- Crecer a pesar de la situación económica del país.
- Brindar el mejor servicio para los clientes.
- Crear un coworking para brindar un espacio a otros emprendedores que no tienen un lugar donde exhibir sus productos.

Estos objetivos están acorde a la visión empresarial que tienen con Tienda Juno y no reflejan un propósito de crecimiento correctamente definido para la microempresa, por lo cual los objetivos organizacionales son inefectivos.

1.2.6. Políticas organizacionales

Actualmente en Tienda Juno no existen políticas correctamente definidas que permitan orientar la toma de decisiones sobre las distintas acciones y situaciones que se presenten la organización, esto se pudo observar en la entrevista realizada (ver Anexo II).

1.3. Objetivos Estratégicos

Tienda Juno actualmente establece que los objetivos definidos a corto como a largo plazo son aptos para el cumplimiento de sus metas, dentro de los cuales destacan:

1.3.1. Objetivos a corto plazo:

Actualmente Tienda Juno define los objetivos a corto plazo como aquellos que les permitirá mejorar como microempresa en el mercado en el que se desarrollan dentro de los que mencionan los siguientes:

- Surtir el catálogo de prendas de vestir
- Mejorar el servicio de envíos a departamentos
- Cambiar el local de trabajo
- Mejorar la publicidad

1.3.2. Objetivos largo plazo:

Los objetivos a largo plazo que menciona Tienda Juno son los considerados a realizar con el crecimiento de su microempresa en el mercado, esto con el fin de aumentar la satisfacción del cliente, mejorar los canales de distribución y llegar a una mayor cantidad de cliente en el mercado, entre los que destacan:

- Sustituir el agente importador de mercadería
- Adquisición de local físico propio
- Implementación de un área de envíos local
- Contratar un creador de contenido digital
- Adquirir un rack para exhibir ropa
- Crear un coworking de Tienda Juno

Con estos objetivos Tienda Juno plantea posicionarse en el mercado como una microempresa de venta de ropa para damas con un mejor servicio para sus clientes.

Los objetivos que presenta la microempresa se obtuvieron mediante la entrevista realizada (ver Anexo I), y son comprensibles con la situación actual en la que opera, sin embargo, no están estructurados adecuadamente y no todos están orientados al logro de la misión, por lo que estos objetivos no tendrán resultados relevantes para el cumplimiento de la misión establecida por la microempresa.

1.4. Documentación actual.

En el análisis realizado a la situación actual de Tienda Juno, mediante las entrevistas (ver Anexo I) y el diagnóstico de observación directa (ver Anexo IV), se logró determinar que esta carece de su manual organizativo que le permita instruir al personal acerca de los aspectos organizacionales de la microempresa, como su filosofía organizacional, estructura y funciones generales de las distintas áreas.

Desde sus inicios operativos hasta en la actualidad no se implementa un manual de políticas que contemple las normas y responsabilidades de la microempresa, sin embargo, se manejan detalles importantes de manera verbal, como ciertas reglas relacionadas con sus jornadas laborales, seguridad ocupacional, presentación y cumplimiento de sus responsabilidades.

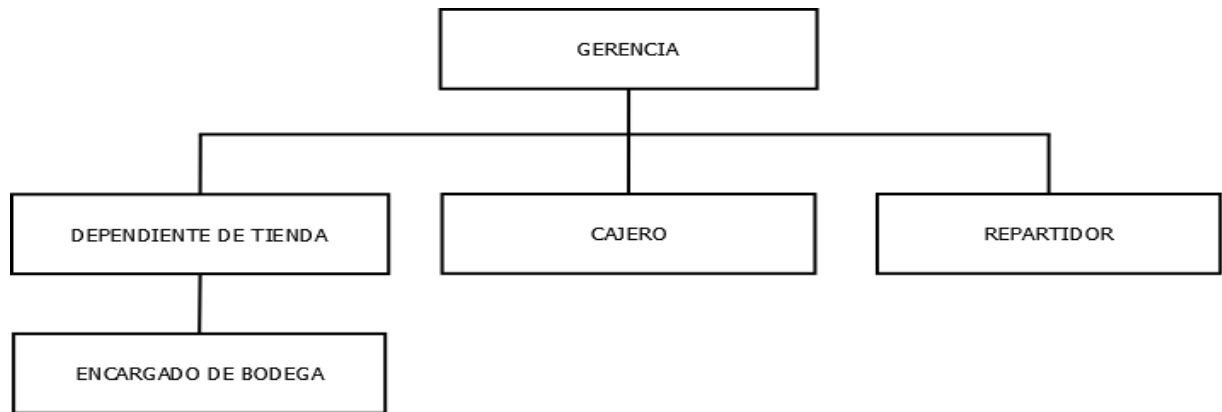
De igual manera la Tienda no posee un manual de funciones que describa la realización de las actividades diarias de la microempresa.

Se logró observar (ver Anexo IV) que sus procesos son realizados de manera empírica sin un procedimiento establecido, debido a que también carecen de un manual de procesos y procedimientos, a esto sumado la limitada idea de filosofía organizacional en la microempresa, atrasan los procesos ejecutados y limitan el rendimiento de los empleados.

1.5. Análisis de la estructura organizacional actual.

Mediante el diagnóstico de observación directa (ver Anexo IV) y las entrevistas realizadas (ver Anexo I y II) se obtuvo la representación gráfica de la estructura organizacional actual, mostrada en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Organigrama actual de Tienda Juno



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, Tienda Juno se rige bajo una estructura donde no se reflejan los distintos niveles de gestión como son administrativo, operativo y apoyo.

El organigrama actual es directo y simple, esto se debe a la limitante de colaboradores actuales de la microempresa, de manera general se pueden definir tres niveles y existen deficiencias en la descripción de este, ya que se usa el nombramiento de cargo o de departamento, por lo cual se debe definir de manera consistente ya sea usando el nombre de uno u otro al que se quiere referir.

Cabe destacar que existen algunos cargos de trabajo que realizan funciones de otros cargos, por lo cual se debe considerar redistribución de la carga de trabajo de tal manera que se pueda documentar de manera organizada y especializada.

1.5.1. Descripción de cargos actuales.

Tienda Juno actualmente cuenta con 5 cargos y una fuerza laboral de 6 personas para su operatividad diaria, esta información se obtuvo mediante la observación

directa (ver Anexo IV), dentro de los cuales, el cargo de gerencia esta compartido entre ambas socias, el personal a su vez ejecuta diversas funciones que muchas veces por la deficiente estructura organizacional no están acorde a su cargo de trabajo.

Una observación encontrada (ver Anexo IV) es que los cargos actuales ninguno de estos se encuentra afiliado al seguro social por parte de la empresa.

Mediante el análisis de la información obtenida en la observación directa (ver Anexo IV) y una de las entrevistas (ver Anexo I), Tienda Juno no posee un encargado de recursos humanos ni servicios profesional para asesoría legal y tampoco cuentan con un encargado de soluciones tecnológicas, cuando se necesita resolver un problema que requiere conocimientos informáticos, comúnmente se busca un técnico para resolverlos.

A continuación, se describen los cargos mostrados en el organigrama anterior:

- **Gerencia:** Este cargo tiene como finalidad dirigir, coordinar y organizar el trabajo de la microempresa.

Actualmente las encargadas de desempeñar este cargo son las socias y fundadoras de Tienda Juno, dentro de sus funciones están: Encargarse de la publicidad, segmentar el mercado, coordinar la logística, encargarse de las importaciones y las finanzas de la tienda, realizar arqueo mensual de las ventas, mantener controles del inventario y control de las ventas al crédito, escoger las piezas de ropa a traer y comunicación con los servicios de delivery.

Cabe destacar que existen algunas funciones son específicas de cada una de las socias, siendo una la principal encargada de la publicidad y mercadeo, mientras la otra se encarga de las tareas relacionadas a las finanzas y contabilidad, pero esto puede variar diariamente según la carga de trabajo del día o pendientes de días anteriores.

Tomar en cuenta a gerencia como un cargo dentro del organigrama actual por parte de las socias y compartirlo conlleva a desacuerdos en la toma de decisiones, además que gerencia debe ser vista como departamento o área no como un cargo, esto provoca inconsistencia al delegar tareas y recursos dado que entre las socias no se define quien es el encargado de liderar al equipo de trabajo para llegar a las metas propuestas.

- **Dependiente de Tienda:** Es la persona responsable de atender y vender directamente a la clientela que se dirige a Tienda Juno los productos que se ofrecen.

En tienda Juno el dependiente de tienda tiene como función atender al cliente, mantener registro de las distintas ventas y el control del inventario de prendas disponibles.

- **Cajero:** Es la persona que lleva el control de caja y atender los pagos y cobros.

Actualmente Tienda Juno tiene un encargado de caja que tiene como función manejar el flujo de dinero causado por las ventas de la tienda, realizando un reporte diario de los ingresos y egresos de efectivo.

- **Encargado de bodega:** Es el encargado de verificar que todos los artículos o productos que entran y salen de bodega se encuentren en óptimas condiciones.

El encargado de bodega en Tienda Juno tiene como función presentar un informe diario de la disponibilidad de inventario, comprobar la existencia de inventario de productos específicos para clientes y entregar el producto para una venta final.

- **Repartidor:** Es la persona que realiza el transporte y la distribución de productos del lugar de venta o almacenamiento hasta el domicilio donde se solicita en tiempo y forma.

Tienda Juno tiene un servicio tercerizado de entrega el cual tiene como función la entrega del producto vendido desde las instalaciones de la microempresa hasta

el lugar solicitado por el cliente, a su vez tiene como función realizar el cobro de todos los envíos pagados en efectivo y entregarlo a caja.

El nivel administrativo y de apoyo se encuentran completamente centralizados y son colaboradores contratados por la misma microempresa, mientras en el área operativa solamente la dependiente de Tienda Juno y el cajero están directamente relacionados a la microempresa, el único cargo tercerizado es el repartidor.

1.5.2. Niveles jerárquicos actuales.

Tomando en cuenta el organigrama actual antes presentado junto a la descripción de cargos anteriormente descrita, en la Tabla 1 se define que existen los siguientes niveles jerárquicos en Tienda Juno.

Tabla 1. Niveles jerárquicos actuales en Tienda Juno

Nivel jerárquico	Cargo	N.º de trabajadores
Administrativo	Gerencia	2
Operativo	Dependiente de Tienda	1
	Cajero	1
	Repartidor	1
Apoyo	Encargado de Bodega	1

Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado de la estructura organizacional en la que se desarrolla la microempresa se observa que no poseen departamentos específicos para los cargos actuales, pero si se pueden identificar niveles jerárquicos por los que se rigen los trabajadores, dentro de lo que se concibe a la gerencia como un cargo compartido entre las socias y no como un departamento o área, que es como se expone tanto en el organigrama como en la Tabla 1.

1.6. Análisis de procesos y procedimientos actuales.

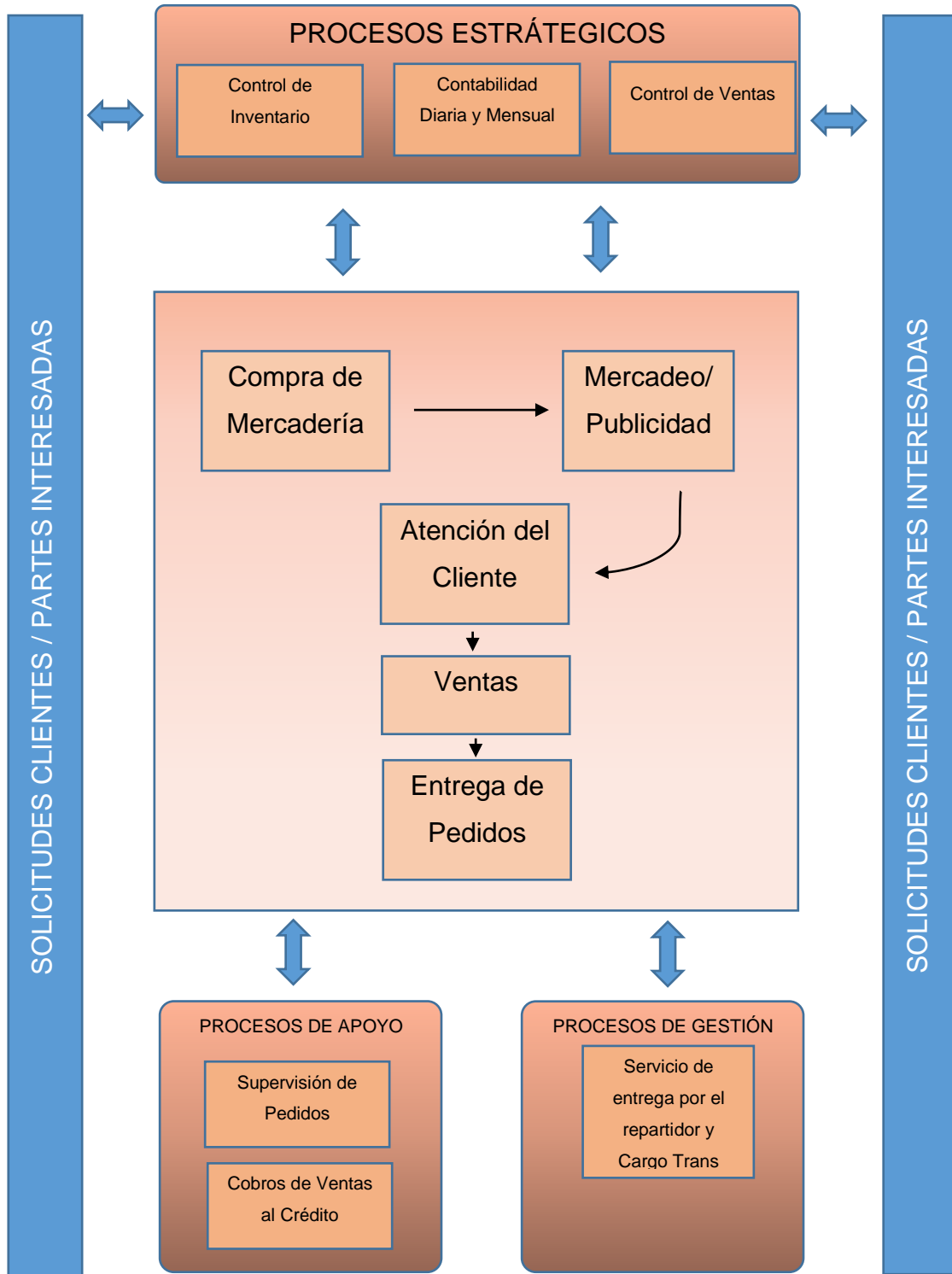
Mediante la observación directa (ver Anexo IV) y las entrevistas realizadas (ver Anexo I y II) se encontró que en la actualidad en Tienda Juno existen una cantidad limitada de procesos, estos son los procesos más fundamentales para el funcionamiento tales como la compra de prendas, el registro y control de inventario, ventas y deudas de clientes, la supervisión de los pedidos, la atención y venta a los clientes y la entrega de los pedidos.

Al momento de reclutar personal el acuerdo se realiza de forma verbal sin un contrato escrito de esta manera se refleja que Tienda Juno no posee los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

En los procesos contables tampoco se considera tomar en cuenta la elaboración de estados financieros y remuneración de personal.

En el mapa de procesos de la Ilustración 2 se muestra el funcionamiento general y la relación que existe entre estos actualmente en la microempresa, considerando un enfoque de gestión por procesos.

Ilustración 2. Mapa de procesos actual de Tienda Juno



Fuente: Elaboración propia

Habiendo realizado el análisis de los procesos actuales en Tienda Juno se determinó que los procesos presentados en la Ilustración 2 muestran la relación que nace desde las necesidades del cliente hasta la entrega de la mercadería al cliente, por lo tanto, en el mapa de procesos se consideran estratégicos el control de inventario, contabilidad y control de ventas ya que estos definen el rumbo y la toma de decisiones actuales de la microempresa.

Existen otros procesos que no fueron incluidos en el mapa de procesos debido que la microempresa no los controla de manera total, ya que son referentes de cargos no definidos actualmente referentes a finanzas, contabilidad y recursos humanos, estos procesos se realizan de manera intuitiva y sin considerar como estos se relacionan con el resto de actividades operativas o en la mayoría de los casos ni se considera o ejecutan estos procesos.

Tampoco existen formatos finales definidos sobre los procesos actuales ni de su ejecución, por lo cual las actividades se realizan sin un seguimiento formal y los procesos y procedimientos se definen y ejecutan de manera verbal, lo cual puede ocasionar que no sean consistentes y generen confusión a la hora de realizar cualquiera de los registros de ventas e inventario que se practican en la microempresa.

1.6.1. Herramientas utilizadas para la ejecución de procesos.

Tienda Juno actualmente utiliza diversas herramientas para la ejecución de sus procesos actuales y con ayuda de estas llevar a cabo toda su operación, estos datos se obtuvieron en la entrevista (ver Anexo I). Dentro de las herramientas digitales la tienda hace uso de la plataforma de red social Facebook donde ofrecen sus productos a sus clientes en general, de esta manera mantienen el contacto directo con su clientela desde el comienzo del proceso de compra, en todo su desarrollo, finalización del proceso y el seguimiento a los clientes.

Para tener acceso a las herramientas digitales Tienda Juno posee una laptop y teléfonos inteligentes donde mantienen la información resguardada de contactos de clientes, proveedores y fotografías de su mercadería que ayudan al proceso








de publicidad, así mismo hacen uso de una libreta de libro diario donde reflejan el flujo de sus ingresos para llevar registro contable y de inventario.

1.6.2. Descripción de procesos y procedimientos actuales.

Con la información obtenida de las diferentes herramientas como la observación directa (ver Anexo IV) y las entrevistas (ver Anexo I), para el diagnóstico de la situación actual, se describirán los procesos y procedimientos con los que opera Tienda Juno, junto a su diagrama de flujo, con el fin de comprender su funcionamiento y las deficiencias de estos para introducir mejoras que aumenten la productividad.

Los diagramas de flujo serán presentados en la Ilustración 3 con la siguiente simbología:

Ilustración 3. Simbología ocupada para los diagramas de flujo

	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro circulo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

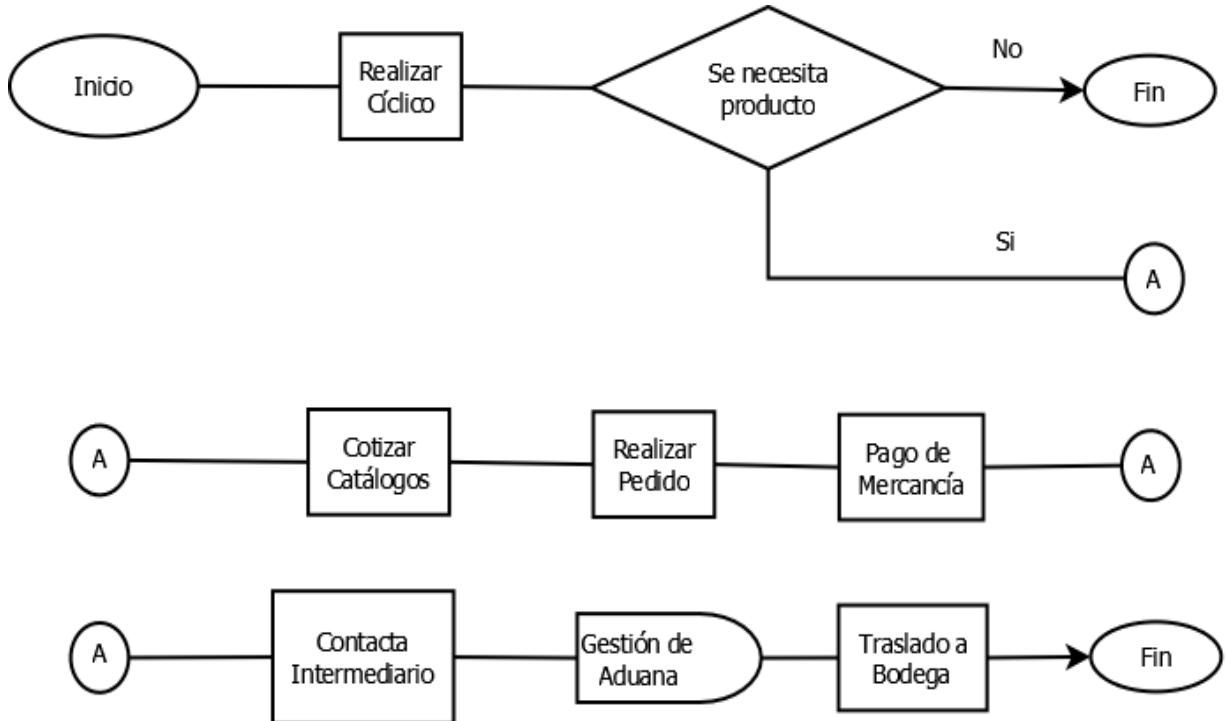
Fuente: Tomado de *Sistemas Administrativos* por C. G. Gómez, 1997, McGraw-Hill

1.6.2.1. Proceso de Compra

En el proceso de compra se tiene como objetivo la adquisición de mercadería, contactando a diversos proveedores que faciliten productos a buen precio y variedad.

El proceso inicia con la realización de cíclicos (conteo diario de mercancía) de existentes de la tienda por categoría, una vez revisado el inventario se procede a cotizar en los catálogos de proveedores la mercadería a elegir y a realizar el pedido, ya hecho esto se procede a efectuar el pago vía transferencia bancaria, después de haber finalizado la compra se contacta con un intermediario notificando la compra realizada para gestionar el envío por lo que se espera un período de 30 días, al llegar la mercadería al país se debe desaduanar y posteriormente se traslada al almacén de la tienda donde es inventariada y puesta a disposición de los clientes, a continuación, en la Ilustración 4 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 4. Diagrama de flujo del proceso de compras actual



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de compra descrito por las socias se lleva a cabo una serie de tareas con el fin de obtener nueva mercadería, sin embargo, existen actividades que retrasan este proceso como la realización de cíclicos, es necesario establecer parámetros que permitan gestionar oportunamente la adquisición de mercaderías.

1.6.2.2. Proceso de Venta

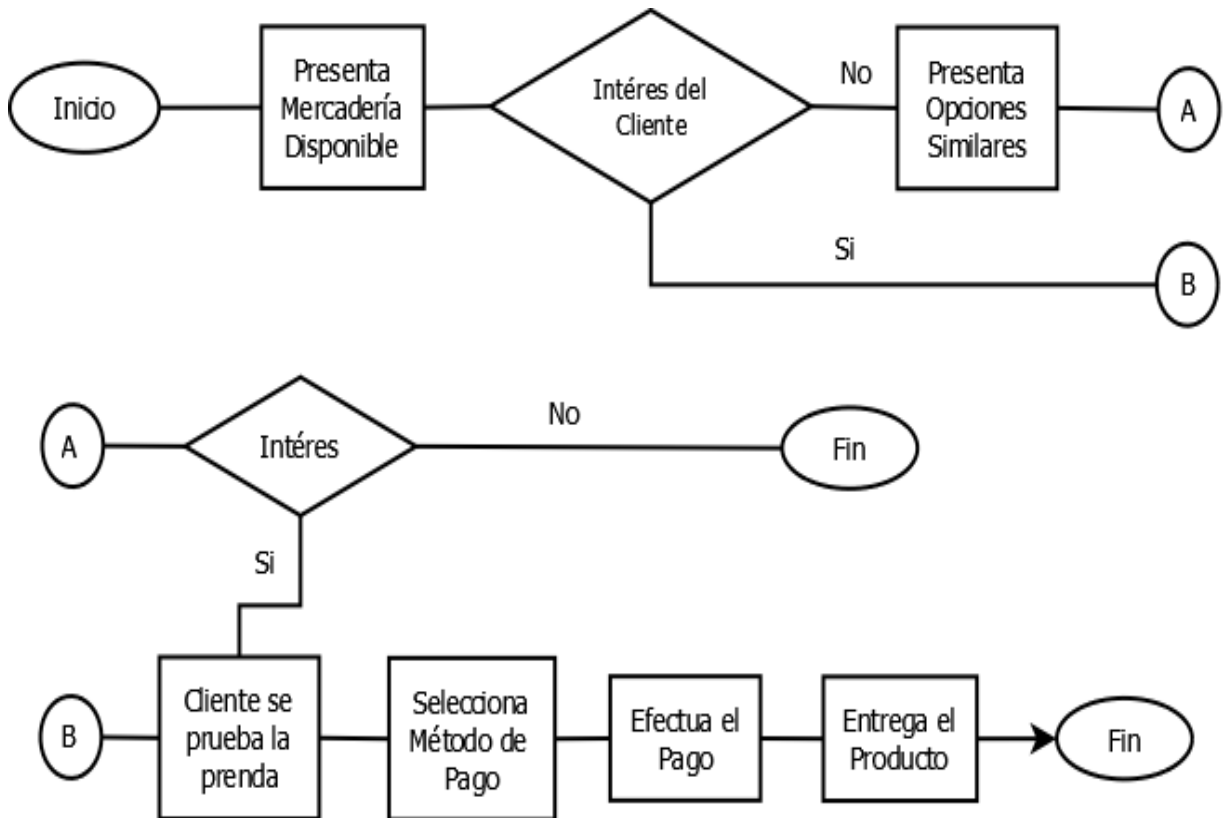
En este proceso se lleva a cabo la rotación de inventario y la generación de ingresos, el objetivo es llegar a la mayor cantidad de clientes con un servicio de calidad.

Tienda Juno posee dos canales de venta, una tienda física y un canal digital mediante las redes sociales.

1.6.2.2.1. Proceso de venta tienda física

El proceso de venta en la tienda física se realiza al contado, este inicia con la llegada del cliente al local, se le ofertan los productos y prendas disponibles, si el cliente esté interesado en un producto específico puede probárselo, una vez tomada la decisión de adquirir el producto el cliente selecciona el método de pago (efectivo, tarjeta o transferencia bancaria), ya efectuado el pago se empaca y se entrega el producto, a continuación, en la Ilustración 5 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 5. Diagrama de flujo del proceso de venta en tienda física actual



Fuente: Elaboración propia

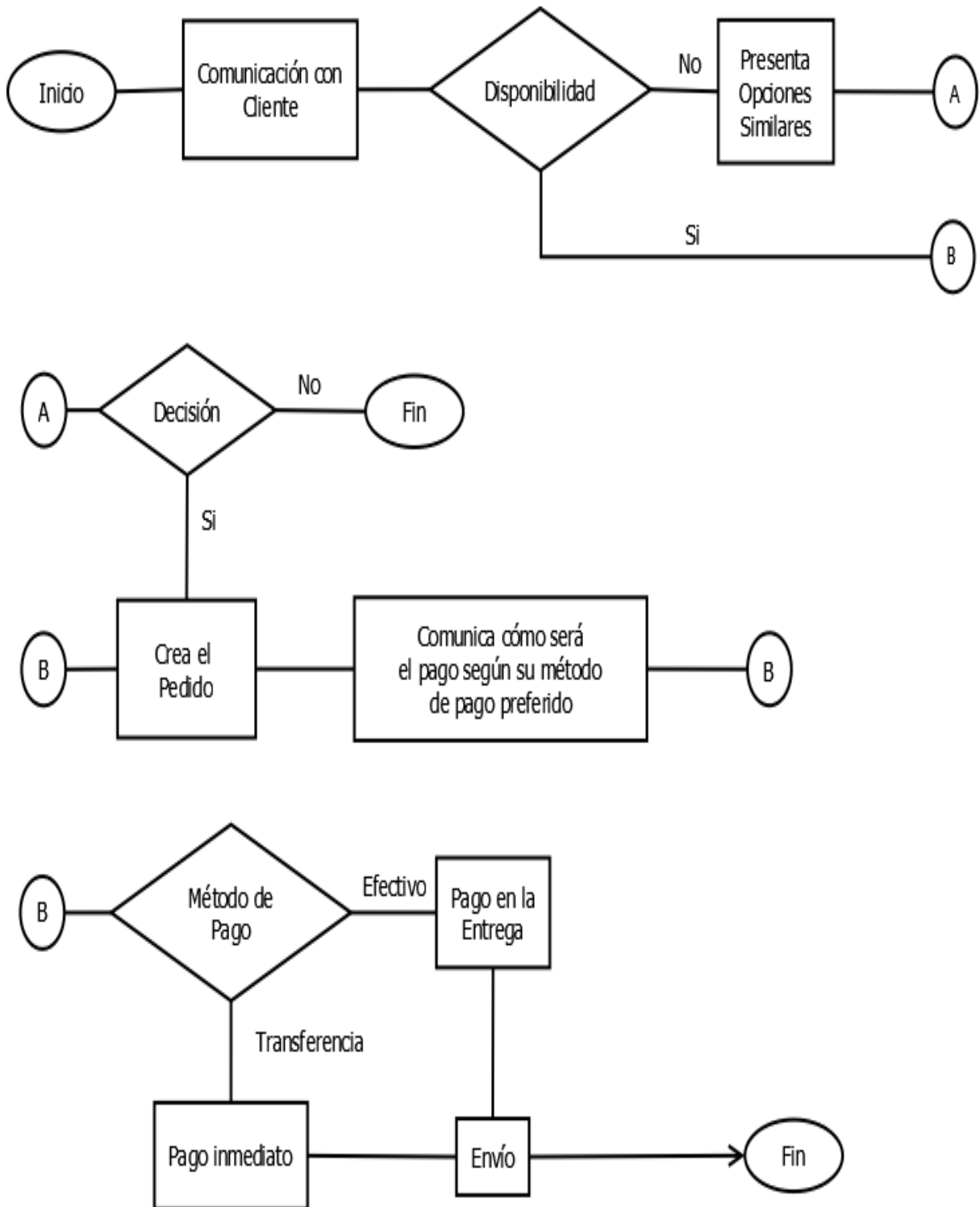
En el proceso de venta en tienda física actual se puede observar un procedimiento sencillo que es la manera en que se han desarrollado y les permite ayudar al cliente a obtener opciones de compra variadas.

1.6.2.2.2. Proceso de Venta en Línea

En el caso de la venta por medios digitales el proceso inicia cuando el cliente se contacta mediante su red social preferida, ya sea Facebook, Instagram o WhatsApp, se les informa de la disponibilidad de la prenda deseada, si esta no se encuentra disponible se le ofrecen otras prendas con características similares, si el cliente decide adquirir una de las opciones presentadas, se toma el pedido y se les explica el momento de pago según el método de pago seleccionado, si es por transferencia se realiza el pago antes de la entrega y si es en efectivo al momento de realizar la entrega.

Para clientes recurrentes existe la opción de realizar la venta al crédito, en este caso se les da un período de 30 días para cancelar la mercadería adquirida, a continuación, en la Ilustración 6 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 6. Diagrama de flujo del proceso de Venta en Línea actual

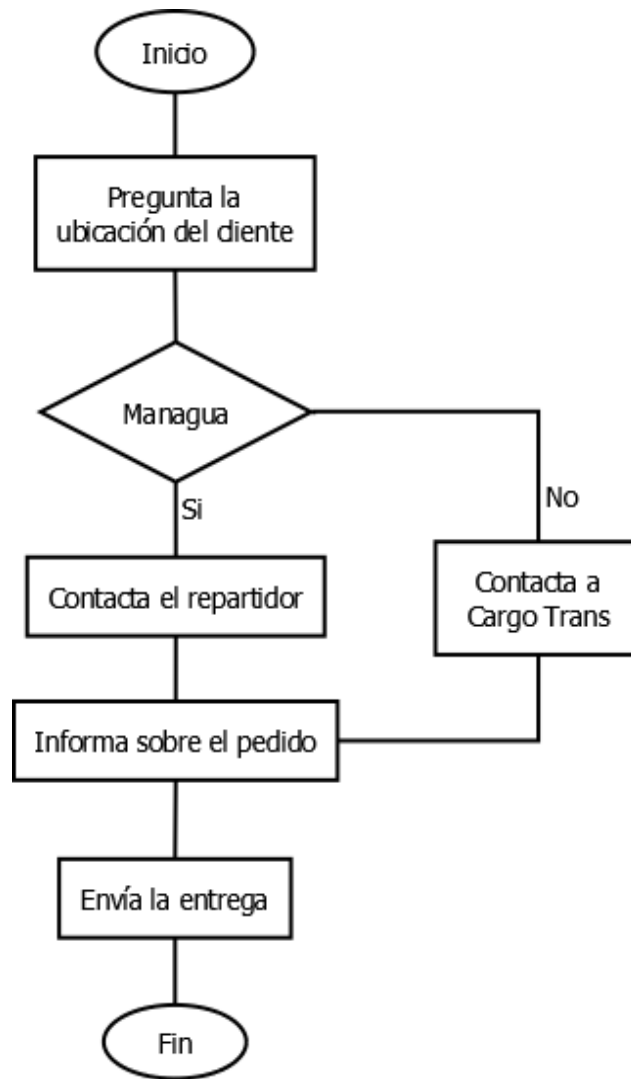


Fuente: Elaboración propia

1.6.2.3. Proceso de Entrega

El proceso de entrega tiene como finalidad distribuir y entregar los productos en tiempo y forma a los clientes que realizaron sus pedidos a través de las distintas redes sociales, si el cliente es de Managua se contacta al servicio de entrega a domicilio tercerizado para realizar la entrega, en caso de que el cliente se encuentre fuera del departamento de Managua, se gestiona a través de Cargo Trans, cabe destacar que este tiene un cargo adicional y es asumido por el cliente, a continuación, en la Ilustración 7 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 7. Diagrama de flujo del proceso de entrega actual



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de entrega plasmado por las socias se refleja claramente que el proceso inicia preguntando la ubicación del cliente y así saber dónde se enviara el pedido, sin embargo, no se toma en cuenta el tiempo en el que se realizó el pedido para su posterior envío y de esta manera establecer un tiempo estimado de entrega

1.6.2.4. Proceso de Mercadeo

Para la mercadotecnia y publicidad, Tienda Juno realiza publicaciones en sus redes sociales de la mercadería existente con ayuda de modelos, este proceso inicia con la selección de producto a promocionar para los clientes, a continuación, se contacta con los modelos para la sesión de fotos y posterior se editan y publican con sus características generales en las redes, a continuación, en la Ilustración 8 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 8. Diagrama de flujo del proceso de mercadeo actual



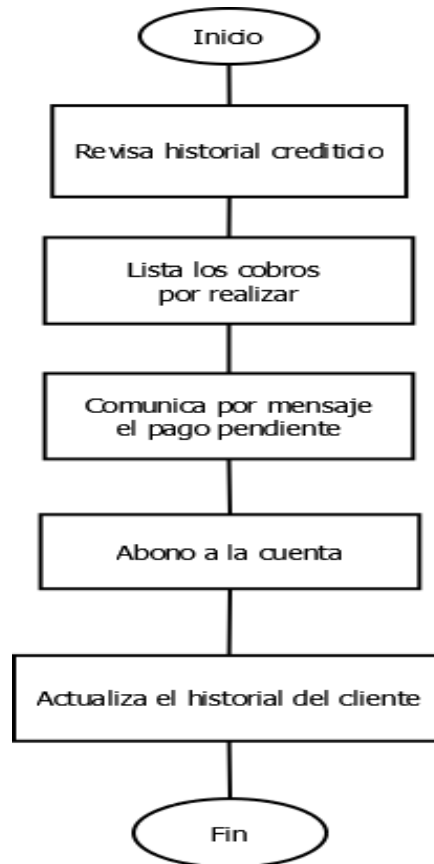
Fuente: Elaboración propia

En el proceso actual de mercadeo no se señalan los canales de publicidad que se ocupan para llegar a distintos clientes, además de que no se ha considerado el uso de otros medios audiovisuales para publicitar la mercadería.

1.6.2.5. Proceso de Cobro.

Como parte del seguimiento al proceso de ventas, se realiza el cobro de las ventas al crédito según los términos de pagos decididos en el contacto inicial con el cliente, este comienza con la revisión del historial crediticio de los clientes, al momento de identificar los cobros pendientes del día se procede a comunicar con el cliente mediante un mensaje el recordatorio del pago, el cliente paga el abono según su método de pago seleccionado y se actualiza su registro, a continuación, en la Ilustración 9 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 9. Diagrama de flujo del proceso de cobro actual



Fuente: Elaboración propia

El proceso de cobro utilizado actualmente por Tienda Juno refleja la manera en que las socias consideran adecuado cobrar las deudas pendientes por ventas al crédito, sin tomar en cuenta el tiempo de crédito y el límite de crédito para los clientes lo cual es una manera deficiente de controlar sus ingresos a futuro y de gestionar el cuándo y a quien ofrecer este servicio.

1.6.2.6. Proceso de Arqueo.

Este es uno de los pocos procesos de control actuales de la microempresa, este es un proceso que se realiza diariamente para comprobar el flujo de dinero versus inventario del día, este se realiza al inicio del día comprobando el registro del inventario del día anterior, luego cada venta se registra en un cuaderno para que al final del día este sea revisado al momento del arqueo, a continuación, en la Ilustración 10 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 10. Diagrama de flujo del proceso de arqueo actual



Fuente: Elaboración propia

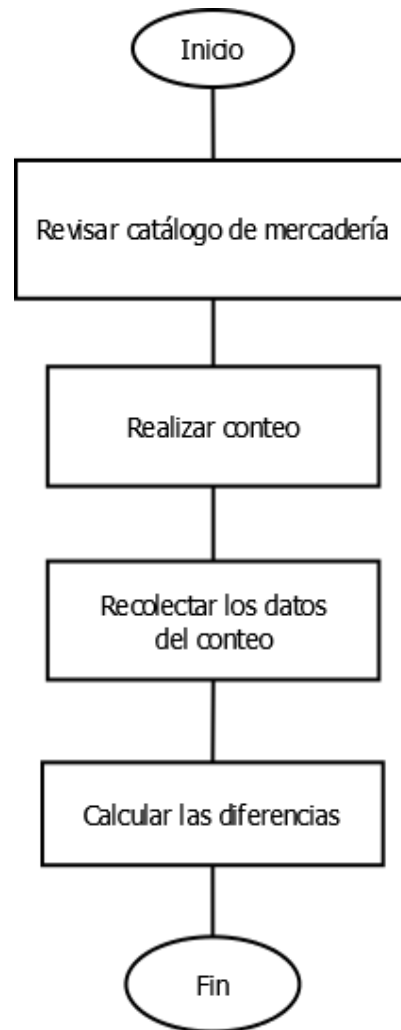
En el proceso actual del arqueo se toman en cuenta las ventas y el inventario anterior donde se registran las ventas monetarias sin considerar los egresos de dinero lo que ocasiona información imprecisa y falta de liquidez.

1.6.2.7. Proceso de Control de Inventario.

El control de inventario es un proceso que se lleva a cabo en Tienda Juno cada día, por lo general se realiza cuando la mercadería se ve en constante disminución, la tienda realiza estos inventarios con el fin de llevar un control del stock que poseen en su almacén o bodega de esta manera gestionan la cantidad y variedad de productos a adquirir según su rotación, no cuentan con un método fijo para la realización de los inventarios por lo que se realiza de manera empírica a través de conteos básicos de su mercadería.

El proceso del control de inventario comienza cuando el encargado del inventario revisa el catálogo de la mercadería existente, este catálogo se lleva en un libro diario donde se encuentra la información del inventario existente, (marca, talla, colores y cantidad), posteriormente se realiza el conteo de la mercadería y se toman los datos, se calculan las diferencias y según el estado del inventario se determinará si se encuentra bien o mal conforme la rotación de la mercadería, a continuación, en la Ilustración 11 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 11. Diagrama de flujo del proceso de control de inventario actual



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 11 se representa el diagrama de flujo de proceso de control de inventario es un proceso sencillo sin un método de conteo estándar lo que puede generar atrasos en el proceso y la validación se realiza de manera manual en un libro diario que a largo plazo no será suficiente para el control de la información y toma de decisiones.

1.6.2.8. Proceso de Contabilidad.

En el proceso contable de Tienda Juno se lleva a cabo múltiples actividades donde las que más resaltan es el control de las entradas y salidas de efectivo ya sea al

momento de la realización de compras o ventas, de la misma manera se lleva a cabo la repartición del margen de ganancia, el registro de gastos y la estimación del presupuesto de la tienda para su operación.

El proceso comienza con el registro de las operaciones en la libreta diaria, posteriormente se realiza un balance de flujo de caja, se procede a cubrir los gastos operativos, se obtiene el margen de ganancias y finalmente se elabora un presupuesto para la operación, a continuación, en la Ilustración 12 se muestra el diagrama de flujo.

Ilustración 12. Diagrama de flujo del proceso de contabilidad actual



Fuente: Elaboración propia

En el proceso contable se ven involucradas ambas socias donde al final de cada semana realizan una revisión de sus registros de entradas y salidas para destinar el presupuesto y cubrir los gastos de operación, así como también el margen de ganancia acreditable a Tienda Juno, este proceso lo realizan de manera empírica solo con el conocimiento básico adquirido en los estudios universitarios sin un método o procedimiento establecido.

Es importante destacar que este proceso es realizado de manera manual igual que el control de inventario, esta información debe ser manejada con sumo cuidado dado que muestra las finanzas de Tienda Juno y el control indebido de esta, genera una contabilidad desorganizada mezclando el dinero de la microempresa con la personal, limita la planificación, ocasiona un endeudamiento errado y gastos innecesarios.

1.7. Análisis FODA

En el análisis FODA se presentará el estado actual en el que se encuentra Tienda Juno en sus ambiente interno y externo con el fin de establecer los factores que afectan positiva y negativamente a la microempresa.

Los resultados obtenidos a continuación se extrajeron de las respuestas obtenidas en las dos entrevistas a las socias (ver Anexo I y II) donde describen con sus propias palabras el sistema de gestión organizacional actual, sus inicios y aspectos que las socias consideran relevantes en su futuro, de la encuesta se obtuvo información de como los clientes de Tienda Juno ven a la microempresa (ver Anexo III) y de la observación directa (ver Anexo IV) se corrobora y evaluó las respuestas obtenidas de las socias y los clientes para determinar si existía evidencia tangible sobre la información a presentar.

1.7.1. Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Las demandas del medio ambiente externo sobre Tienda Juno, deben de ser cubiertas con los recursos que posea la microempresa. Las fortalezas y debilidades internas varían de acuerdo a la situación en la cual se ha venido desarrollando la organización.

Fortalezas: las fortalezas se definirán como la parte positiva que posee Tienda Juno de carácter interno, es decir, aquellas actividades que de manera directa se puede obtener el control de realizar y que representan una ventaja para la organización entre estas tenemos:

F1. Poseen 10 objetivos estratégicos y 4 organizacionales que buscan el crecimiento de la microempresa.

Tomando en cuenta el crecimiento en el mercado se definen nuevos objetivos para el continuo desarrollo de la tienda, y se pretenden cumplir mediante el conocimiento adquirido por las socias en su formación académica.

F2. El 100% de la distribución de tareas se realiza en base a conocimientos organizativos.

La distribución de tareas actual que emplea Tienda Juno se basa en el conocimiento previo adquirido por las socias en su formación académica.

F3. El 74.1 % de los clientes están muy satisfechos y el 25.9% satisfecho con el servicio de Tienda Juno.

Desde el inicio de Tienda Juno, las socias han dado hincapié en enfocarse a promover una buena comunicación con los clientes, es por eso que logran mantener una buena relación comercial con estos.

F4. La rotación del inventario se realiza en un periodo mensual.

El continuo crecimiento de Tienda Juno gracias a la buena relación con sus clientes les ha permitido tener una buena rotación en su inventario, esto se puede comprobar mediante una mayor adquisición de mercadería variada.

F5. El 96.3 % de los clientes recurrentes demuestran alto nivel de confianza.

El servicio al cliente brindado por parte de Tienda Juno permite que los clientes recurrentes depositen su confianza para comprar su mercadería.

F6. El 94.07% de la mercadería ofrecida son productos variados para damas.

El poseer variedad dentro de sus catálogos Tienda Juno les ofrece diferentes opciones a sus clientes para adquirir prendas que satisfaga sus necesidades.

F7. Los precios de la mercadería están 1.26% por debajo del promedio del mercado actual.

Ofrecer precios competitivos acorde a la oferta actual en el mercado permite a los clientes obtener mercadería de calidad a un precio accesible a su bolsillo, esto se puede reflejar en el Anexo IX.

F8. Posee tres métodos de pagos disponibles.

Poseer diversos métodos de pago, esto facilita a los clientes la adquisición de productos dado que se pueden realizar pagos tanto en efectivo como por transferencia bancario o pago en POS.

F9. El 96.3% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el estándar de calidad de la mercadería ofertada.

La mercadería ofrecida en Tienda Juno es importada de proveedores extranjeros de alta relevancia en el mercado global.

F10. Las 9 actividades realizadas no han presentado fallos en el último año.

El realizar de manera eficiente todas las actividades de Tienda Juno permiten el funcionamiento operativo de la microempresa.

F11. El 100% del personal está dispuesto a cambios en la microempresa.

El crecimiento en el mercado conlleva a la realización de cambios para atender con calidad a los clientes y es por ello que todos los colaboradores en Tienda Juno están dispuestos a llevar a cabo los cambios necesarios para el óptimo funcionamiento operativo.

Debilidades: es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar de forma negativa y directa el desempeño de la microempresa, en este se destacan:

D1. Las socias no se encuentran en mutuo acuerdo con la misión y visión de la microempresa.

Las socias al no estar de acuerdo en la toma de decisiones gerenciales que vayan apegadas a la visión y misión, provocan la toma de decisiones erróneas que afecta de manera negativa el desarrollo de los distintos procesos.

D2. Falta del manual organizativo, de funciones, de procesos y políticas.

Al definir los distintos aspectos organizativos, aún si estos existen de manera empírica, es de vital importancia que exista un documento o prueba física que permita dar visibilidad y transmitir esa información para el personal y el desarrollo interno de la microempresa.

D3. Filosofía organizacional actual inadecuada para el desarrollo de la microempresa.

Ambas socias poseen conocimientos organizativos varios, debido a sus estudios académicos y experiencias previas, sin embargo, los conocimientos adquiridos se han puesto en práctica de manera equivocada.

D4. Los 4 objetivos organizacionales son inefectivos.

Los objetivos que Tienda Juno poseen actualmente están apegados a su misión y visión, sin embargo, estos objetivos organizacionales no cumplen con su función porque no existe una base sólida de desarrollo para la microempresa.

D5. No existen políticas organizacionales definidas.

Debido a las limitaciones organizativas de la microempresa que cubren la filosofía hasta sus procesos y procedimientos, su manera de operar ha pasado por alto los lineamientos necesarios para tomar decisiones y reaccionar a diversas

situaciones operativas que puedan afrontar al momento de ofrecer sus servicios a sus clientes y realizar sus procesos internos.

D6. Los objetivos estratégicos no se orientan al cumplimiento de la misión.

El tener una misión mal estructurada, provoca que los objetivos estratégicos a corto y a largo plazo no sean los adecuados para el crecimiento de la microempresa.

D7. El personal actual no es suficiente para cubrir la realización de los procesos.

Limitaciones financieras y la manera de operar de la microempresa ha dado como resultado considerar que el poco personal disponible es suficiente para la ejecución de los procesos actuales, esto ocasiona confusión en los roles y que actividades debe realizar el personal de la microempresa.

D8. El 80% de los trabajadores realizan actividades de otra área fuera de sus funciones.

La estructura orgánica en la que ha venido operando Tienda Juno desde sus inicios es informal por lo que no se ha definido a las personas encargadas de la realización de las actividades de los distintos procesos que se llevan a cabo por lo que la distribución del trabajo no es la correcta.

D9. El servicio de entrega es 100% dependiente de un personal ajena a la microempresa.

Debido a su poco tiempo de operación Tienda Juno ha tomado la decisión de depender de un servicio de entrega fuera de la microempresa, esto es un riesgo debido a que uno de sus procesos más importantes no está en sus manos sino en otras personas ajenas a la organización.

D10. Falta de registro para controles de procesos de la microempresa.

El control interno en Tienda Juno se realiza solo en áreas como lo son ventas, compras e inventario y este se lleva a cabo en un libro de registro, por lo que no existe registro de control de los demás procesos que se realizan, de igual manera no se realizan dichos registros en hojas de cálculo u otra herramienta digital.

D11. Presupuesto para publicidad inexistente.

Aun cuando Tienda Juno desarrolla publicidad mediante sus redes sociales, su principal canal publicitario, no existe una manera de decidir cuándo, cómo y por qué se desarrollan el contenido publicitario además de no existir una manera real de medir el impacto de la publicidad al público.

D12. Falta de un sitio web para la tienda.

Los distintos canales de Venta en Línea se basan solo por medio de redes sociales y WhatsApp, el hecho de no poseer un sitio web limita el alcance a nuevos clientes y no se aprovecha un canal directo para la realización de las ventas.

D13. El 70% de los trabajadores hace uso inadecuado de las TIC.

Al ser una microempresa de comercio de ropas por distintos medios digitales, existe un uso constante de distintas TIC, sin embargo, existe un uso ineficiente de estos ya que muchos de sus registros internos para ventas, compras, supervisión de pedidos, control contable y publicidad son realizados de manera manual que podrían ser mejorados con el uso de las distintas herramientas tecnológicas actuales.

D14. Falta de una visión clara del crecimiento del negocio.

Para toda organización es de vital importancia definir a donde se quiere llegar, debido a que la visión facilita la elaboración de los objetivos organizacionales que permitirán cumplir la proyección planteada.

1.7.2. Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

En el análisis del ambiente externo, se toman en cuenta muchos factores. Las amenazas en un determinado momento llevarían a la microempresa a estancarse en el mercado, debido cambios en impuestos arancelarios aduaneros, infracciones legales, variación de costos en el servicio de entrega a nivel nacional.

Oportunidades: las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde Tienda Juno no tiene control directo de las variables, sin embargo, son eventos que por su relación directa afectan el desarrollo comercial de la microempresa, entre las cuales encontramos:

O1. Ampliación de la mercadería disponible en un 40% para caballeros.

El mercado actual en el que se desarrolla Tienda Juno es dirigido solo para las damas, sin embargo, existe la oportunidad de ampliarse en el mercado ofreciendo un catálogo para caballeros.

O2. Desarrollo de la marca como una tienda digital conocida en el mercado de ropa para damas y caballeros en un 10% anual.

Para Tienda Juno no solamente es necesario ampliar los clientes potenciales sino también afianzarse en esa posición y desarrollar una buena imagen publicitario, les permitirá ser un referente en el mercado.

O3. Mejora del servicio de atención personalizada a los clientes en un 20%.

Para crecer en el mercado comercial de venta de ropa para damas y poder mantenerse se debe ver la oportunidad de mejorar el servicio de atención ofrecida y de esta manera acaparar nuevos clientes.

O4. Formalización del negocio conforme al marco jurídico del país.

La formalización del negocio permitirá a Tienda Juno el desarrollo de sus procesos y actividades con la tranquilidad de cumplir con las obligaciones de nuestro país además de los beneficios dados por el estado con el fin de permitir el desarrollo de la organización.

O5. Cumplimiento de las prestaciones de ley a los trabajadores.

La oportunidad de formalizar la microempresa viene acompañada con la afiliación del seguro social, de esta manera los colaboradores tienen derecho al goce de contar con su seguro médico.

O6. Optimización de un 100% de los procesos para minimizar la influencia de los factores externos en la microempresa.

La correcta definición de los procesos y procedimientos permite a Tienda Juno minimizar las consecuencias de cambios en el mercado, el marco jurídico del país, el medioambiente, la economía de nuestro país y la competencia

O7. Uso de mantas publicitarias, brochures, anuncios de radio y revistas.

Usar distintos canales y herramientas publicitarias permite acaparar la atención de posibles clientes potenciales y así tener la oportunidad de generar contenido por medio de estos canales, como lo son la radio o la televisión y aumentar el alcance de publicidad.

O8. Adquisición de un almacén propio para la mercancía.

La implementación de controles de inventario, no solo mediante archivos o documentos con las referencias sobre quién y cuándo se realizan los movimientos de salida y entrada de mercadería, también es necesario poseer un espacio físico donde se comprueban estos registros con el fin de reducir pérdidas.

O9. Identificación del producto estrella.

Identificar el producto estrella en Tienda Juno dará la oportunidad de alcanzar un mayor crecimiento en el mercado dado que favorecen su buen posicionamiento y la venta de muchas unidades.

O10. Crecimiento comercial de un 20% anual en 5 años.

Otro de los objetivos implícitos en cualquier organización es su crecimiento comercial, todos los cambios y mejoras planteadas se proponen con el fin de crear el desarrollo continuo de sus operaciones.

O11. Implementación de un sitio web oficial.

Actualmente Tienda Juno solo aprovecha las herramientas ofrecidas por redes sociales y WhatsApp, el hecho de no poseer un sitio web limita el control sobre la publicidad, ventas y opinión pública actual, un sitio web propio les permite mantener un fácil acceso de esta información para toma de decisiones futuras.

Amenazas: al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la microempresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente el funcionamiento operativo como tal, entre estas tenemos:

A1. Riesgo de adquirir mercadería dañada o de baja calidad.

En la adquisición de la mercadería puede suceder que el producto recibido se dañe en tránsito o no sea el publicitado por parte de los proveedores.

A2. Inconformidad por parte de los colaboradores por falta de desarrollo laboral.

Mantener al personal actual y tener políticas internas que desarrollen el talento humano, presentará una imagen interna positiva a los colaboradores y al momento de reclutar nuevo personal atraerá a mayor cantidad de candidatos.

A3. Riesgo de infracciones por parte del seguro social.

Al no estar como un negocio formalizado Tienda Juno pertenece a las microempresas que operan de manera informal parte de esto es no contar con la inscripción en el INSS y puede conllevar a infracciones por no cumplir con el código de trabajo donde se establece que todo empleador debe de afiliarse a sus colaboradores al seguro social.

A4. Entrada de nuevos competidores entren al mercado en un 1.8%.

El crecimiento de PYMES en la industria de vestuario puede generar fuertes competidores en el mercado que reduzcan el número de ventas y genere períodos de estancamiento en el desarrollo de la microempresa, esto se puede reflejar en el Anexo X.

A5. Cambios inesperados al momento de envíos nacionales.

Hacer uso de servicios tercerizados de transporte de mercadería puede provocar riesgos de atraso en la entrega del producto ya sea por problemas en ruta como pueden ser fallos mecánicos, ubicación de destino, o malas gestiones del servicio.

A6. Desacuerdo con los proveedores en tratos comerciales.

El desacuerdo en los tratos comerciales con proveedores puede llegar a afectar la adquisición de mercadería y de esta manera afectar las ventas por el desabastecimiento de producto en la microempresa.

A7. Retrasos en la adquisición de mercancía por parte de los proveedores y aduana.

El adquirir mercadería importada puede ser factor de generar atrasos en el proceso de compra dado que esto va en variación de los proveedores y la agencia de aduanas.

A8. Incremento de los tiempos de entrega en un promedio de 1 día.

Debido a la dependencia de terceros al momento de adquisiciones y ventas hacia clientes, no se encuentra en poder la microempresa cuanto tiempo tarda un pedido de mercadería llegar a bodega ni en cuanto tiempo este es entregado a los clientes, esto genera un riesgo latente debido al poco o inexistente control en estos procedimientos.

A9. Incrementos de negocios informales en el mercado digital.

El crecimiento de las tiendas digitales para la comercialización de productos y el aumento de la demanda por parte del cliente en la adquisición de productos y servicios en línea han impulsado una mayor competencia en el mercado digital.

A10. Altas expectativas de los clientes.

Mantener un buen servicio para los clientes es de vital importancia para crear una imagen positiva hacia el mercado, sin embargo, este también crea las expectativas de los clientes de recibir la mejor atención en todo momento sin importar las posibles fallas que puedan ocurrir y en el momento que estos sucedan la reacción del público afectaran las ventas y la relación de los clientes actuales y futuros.

A11. Costos anuales de 360 dólares anuales para crear y mantener un sitio web.

La creación de un sitio web personalizado puede permitir un mayor alcance en el mercado digital, pero los costos de creación y mantenimiento de este pueden ser muy altos de tal manera que se convierte en una opción poco viable para la Venta en Línea.

A12. Variación del 5% en el precio final del producto por factores externos.

Tienda Juno es una microempresa comercializadora de ropa, por lo tanto, no tiene el control absoluto de la mercadería que se ofrecerá a los clientes y por ende el costo de venta puede disminuir o aumentar según factores que solo están controlados por los proveedores.

A13. Limitaciones causadas por la pandemia.

La situación sanitaria por la que se está atravesando a nivel mundial perjudica el mercado de ventas, por el riesgo de contagio los clientes han dejado de visitar los locales de las tiendas físicas y Tienda Juno no es la excepción esto provoca un decrecimiento en las ventas de la tienda física.

1.7.3. Matriz FODA

La matriz FODA que se muestra en la Tabla 2 se realizó con base a la información obtenida, para realizar un diagnóstico completo tanto interno como externo sobre la situación actual en la que se encuentra Tienda Juno.

Tabla 2. Matriz FODA de la situación actual en Tienda Juno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1. Poseen 10 objetivos estratégicos y 4 organizacionales que buscan el crecimiento de la microempresa.	D1. Las socias no se encuentran en mutuo acuerdo con la misión y visión de la microempresa.
	F2. El 100% de la distribución de tareas se realiza en base a conocimientos organizativos.	D2. Falta de manual organizativo, de funciones, de procesos y políticas.
	F3. El 74.1 % de los clientes están muy satisfechos y el 25.9% satisfecho con el servicio de Tienda Juno.	D3. Filosofía organizacional actual inadecuada para el desarrollo de la microempresa.
	F4. La rotación del inventario se realiza en un periodo mensual.	D4. Los 4 objetivos organizacionales son inefectivos.
	F5. El 96.3 % de los clientes recurrentes demuestran alto nivel de confianza.	D5. No existen políticas organizacionales definidas.
	F6. El 94.07% de la mercadería ofrecida son productos variados para damas.	D6. Los objetivos estratégicos no se orientan al cumplimiento de la misión
	F7. Los precios de la mercadería están 1.26% por debajo del promedio del mercado actual.	D7. El personal actual no es suficiente para cubrir la realización de los procesos.
	F8. Posee tres métodos de pagos disponibles.	D8. El 80% de los trabajadores realizan actividades de otra área fuera de sus funciones.
	F9. El 96.3% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el	D9. El servicio de entrega es 100% dependiente de un personal ajena a la microempresa.

	estándar de calidad de la mercadería ofertada.	
	F10. Las 9 actividades realizadas no han presentado fallos en el último año.	D10. Falta de registro para controles de procesos de la microempresa
	F11. El 100% del personal está dispuesto a cambios en la microempresa.	D11. Presupuesto para publicidad inexistente
		D12. Falta de un sitio web para la tienda.
		D13. El 70% de los trabajadores hace uso inadecuado de las TIC.
D14. Falta de una visión clara del crecimiento del negocio.		
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Ampliación de la mercadería disponible en un 40% para caballeros.	A1. Riesgo de adquirir mercadería dañada o de baja calidad.
	O2. Desarrollo de la marca como una tienda digital conocida en el mercado de ropa para damas y caballeros en un 10% anual.	A2. Inconformidad por parte de los colaboradores por falta de desarrollo laboral.
	O3. Mejora del servicio de atención personalizada a los clientes en un 20%.	A3. Riesgo de infracciones por parte del seguro social.
	O4. Formalización del negocio conforme al marco jurídico del país.	A4. Entrada de nuevos competidores entren al mercado en un 1.8%.
	O5. Cumplimiento de las prestaciones de ley a los trabajadores.	A5. Cambios inesperados al momento de envíos nacionales.
	O6. Optimización de un 100% de los procesos para minimizar la influencia de los factores externos en la microempresa.	A6. Desacuerdo con los proveedores en tratos comerciales.

O7. Uso de mantas publicitarias, brochures, anuncios de radio y revistas.	A7. Retrasos en la adquisición de mercancía por parte de los proveedores y aduana.
O8. Adquisición de un almacén propio para la mercancía.	A8. Incremento de los tiempos de entrega en un promedio de 1 día.
O9. Identificación del producto estrella.	A9. Incrementos de negocios informales en el mercado digital.
O10. Crecimiento comercial de un 20% anual en 5 años	A10. Altas expectativas de los clientes.
O11. Implementación de un sitio web oficial.	A11. Costos anuales de 360 dólares anuales para crear y mantener un sitio web.
	A12. Variación del 5% en el precio final del producto por factores externos.
	A13. Limitaciones causadas por la pandemia.

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA de la Tabla 2 donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales en Tienda Juno, estas describen su situación tanto interna (fortalezas y debilidades) como externas (oportunidades y amenazas) tomando como punto de inicio la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a las socias, encuestas y observación directa, esta información encontrada será ocupada para llevar a cabo una propuesta de estrategias que lleven al crecimiento continuo y desarrollo operativo de la microempresa.

1.7.4. Análisis de Factores Internos y Factores Externos

Para la elaboración de la matriz MEFI y MEFE se procedió a la entrevista a las socias mostrada en el Anexo I, las encuestas realizadas a los clientes en el Anexo II y la información presentada en el capítulo I.

En el caso de la matriz MEFI, se tomó las debilidades y fortalezas de la matriz FODA presentada en la Tabla 2, a las cuales se les procedió a dar un peso entre 0.0 y 1.0 de acuerdo al nivel de importancia que representan en la microempresa, seguido se le otorgo una calificación que es de 1 o 2 si es una debilidad menor o mayor y 3 o 4 si es una fortaleza menor o mayor dentro de la organización.

Para la matriz MEFE, se ocupó la misma metodología para el peso, mientras en la clasificación el valor de 1 o 2 si es una amenaza menor o mayor y 3 o 4 si es una oportunidad menor o mayor para la organización.

Posteriormente se procedió a realizar los procedimientos de multiplicación entre el peso y la calificación para determinar el ponderado entre debilidad y fortalezas para la matriz MEFI y para la matriz MEFE el ponderado entre amenazas y oportunidades.

Las debilidades y fortalezas con sus pesos, calificaciones y ponderados se encuentran en la Tabla 3 que se presenta a continuación:

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIONES	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
F1. Poseen 10 objetivos estratégicos y 4 organizacionales que buscan el crecimiento de la microempresa.	0,04	2	0,08
F2. El 100% de la distribución de tareas se realiza en base a conocimientos organizativos.	0,03	2	0,06

F3. El 74.1 % de los clientes están muy satisfechos y el 25.9% satisfecho con el servicio de Tienda Juno.	0,06	4	0,24
F4. La rotación del inventario se realiza en un periodo mensual.	0,05	3	0,15
F5. El 96.3 % de los clientes recurrentes demuestran alto nivel de confianza.	0,06	4	0,24
F6. El 94.07% de la mercadería ofrecida son productos variados para damas.	0,06	4	0,24
F7. Los precios de la mercadería están 1.26% por debajo del promedio del mercado actual.	0,05	3	0,15
F8. Posee tres métodos de pagos disponibles.	0,04	2	0,08
F9. El 96.3% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el estándar de calidad de la mercadería ofertada.	0,07	4	0,28
F10. Las 9 actividades realizadas no han presentado fallos en el último año.	0,03	2	0,06

F11. El 100% del personal está dispuesto a cambios en la microempresa.	0,05	3	0,15
TOTAL DE FOTALEZAS			1,73
DEBILIDADES			
D1. Las socias no se encuentran en mutuo acuerdo con la misión y visión de la microempresa.	0,03	2	0,06
D2. Falta de manual organizativo, de funciones, de procesos y políticas.	0,04	1	0,04
D3. Filosofía organizacional actual inadecuada para el desarrollo de la microempresa.	0,03	1	0,03
D4. Los 4 objetivos organizacionales son inefectivos.	0,04	1	0,04
D5. No existen políticas organizacionales definidas.	0,05	1	0,05
D6. Los objetivos estratégicos no se orientan al cumplimiento de la misión	0,05	1	0,05
D7. El personal actual no es suficiente para cubrir la realización de los procesos.	0,04	1	0,04

D8. El 80% de los trabajadores realizan actividades de otra área fuera de sus funciones.	0,04	1	0,04
D9. El servicio de entrega es 100% dependiente de un personal ajena a la microempresa.	0,04	1	0,04
D10. Falta de registro para controles de procesos de la microempresa	0,03	2	0,06
D11. Presupuesto para publicidad inexistente	0,03	2	0,06
D12. Falta de un sitio web para la tienda.	0,02	2	0,04
D13. El 70% de los trabajadores hace uso inadecuado de las TIC.	0,02	3	0,06
D14. Falta de una visión clara del crecimiento del negocio.	0,05	2	0,10
TOTAL DE DEBILIDADES			0,71
TOTAL DE MEFI	1,00		2,44

Fuente: Elaboración propia

El ponderado que se muestra en la tabla de matriz MEFI de 2.44 indica que la posición estratégica interna de la microempresa en general está por debajo de la media que es de 2.5 en el esfuerzo por conseguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Esto muestra que la microempresa tiene una deficiencia en la parte interna en cuanto a la organización de la misma, empezando desde su filosofía organizacional hasta sus objetivos estratégicos, lo cual ocasiona incertidumbre al momento de tomar decisiones y aprovechar las fortalezas presentes en la microempresa.

Por otro lado, en la Tabla 4 se muestran las amenazas y oportunidades con sus pesos, calificaciones y ponderados que se presenta a continuación:

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIONES	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1. Ampliación de la mercadería disponible en un 40% para caballeros.	0.04	5	0.2
O2. Desarrollo de la marca como una tienda digital conocida en el mercado de ropa para damas y caballeros en un 10% anual.	0.05	4	0.2
O3. Mejora del servicio de atención personalizada a los clientes en un 20%.	0.05	3	0.15
O4. Formalización del negocio conforme al marco jurídico del país.	0.05	3	0.15
O5. Cumplimiento con las prestaciones de ley.	0.03	3	0.09
O6. Optimización de un 100% de los procesos para minimizar la influencia de	0.03	3	0.09

los factores externos en la microempresa.			
O7. Uso de mantas publicitarias, brochures, anuncios de radio y revistas.	0.03	3	0.09
O8. Adquisición de un almacén propio para la mercancía	0.03	3	0.09
O9. Identificación de producto estrella	0.04	3	0.12
O10. Crecimiento comercial de un 20% anual en 5 años	0.04	4	0.16
O11. Implementación de un sitio web oficial	0.02	4	0.08
TOTAL DE OPORTUNIDADES			1.42
AMENAZAS			
A1. Riesgo de adquirir mercadería dañada o de baja calidad.	0.05	1	0.05
A2. Inconformidad por parte de los colaboradores por falta de desarrollo laboral.	0.05	1	0.05
A3. Riesgo de infracciones por parte del seguro social.	0.05	1	0.05
A4. Entrada de nuevos competidores entren al mercado en un 1.8%.	0.04	1	0.04
A5. Cambios inesperados al momento de envíos nacionales.	0.05	2	0.1

A6. Desacuerdo con los proveedores en tratos comerciales.	0.04	2	0.08
A7. Retrasos en la adquisición de mercancía por parte de los proveedores y aduana.	0.04	1	0.04
A8. Incremento de los tiempos de entrega en un promedio de 1 día.	0.04	2	0.08
A9. Incrementos de negocios informales en el mercado digital.	0.05	1	0.05
A10. Altas expectativas de los clientes.	0.05	2	0.1
A11. Costos anuales de 360 dólares anuales para crear y mantener un sitio web.	0.04	2	0.08
A12. Variación del 5% en el precio final del producto por factores externos.	0.05	1	0.05
A13. Limitaciones causadas por la pandemia.	0.04	2	0.08
TOTAL DE AMENAZAS			0.85
TOTAL DE MEFI	1		2,27

Fuente: Elaboración propia

El ponderado que se muestra en la tabla de matriz MEFE de 2.27 indica que la posición estratégica externa de la microempresa en general está por debajo de la media que es de 2.5 en el esfuerzo por conseguir estrategias que aprovechen las oportunidades brindadas por el entorno y minimicen el impacto de las amenazas.

Esto muestra que la microempresa tiene una deficiencia al momento de responder a cambios ajenos a su organización, empezando desde sus conocimientos organizativos no aplicados en ella, lo cual ocasiona el desaprovechamiento de los beneficios y oportunidades de las leyes de nuestro país, a como también todas aquellas herramientas tecnológicas a la mano, además de obviar el impacto de los muchos agentes externos al momento de ofrecer su mercadería y servicio a los clientes.

De acuerdo a lo expuesto en la Tabla 2 y el resto de acápites de este capítulo, se logró concluir que Tienda Juno cuenta con una filosofía organizacional deficiente que les inhibe de tener objetivos claros para un crecimiento continuo.

Así mismo se logró realizar un análisis de los puestos de trabajos existentes y las funciones que desempeñan los colaboradores dentro de Tienda Juno, así como de los procesos operativos que se dan por cada área de trabajo llegando a concluir que no poseen un manual de funciones que detalle las tareas del personal, es carente de un manual de políticas internas donde se estipulen las normas y responsabilidades de la microempresa, de igual forma es inexistente un manual organizativo que presente la información general de la microempresa a sus empleados.

Los procesos ejecutados en Tienda Juno no son realizados mediante procedimientos establecidos, debido que no posee un manual correspondiente y esto a su vez retrasa los tiempos de operación disminuyendo el rendimiento operativo de la microempresa.

Todos los hallazgos expuestos a través de este capítulo son de vital importancia para Tienda Juno, por lo que las deficiencias encontradas deben ser corregidas y/o perfeccionadas mediante la propuesta de mejora para el modelo de gestión organizacional, que se presenta en el capítulo 2, para poder permitirles crecer y evitar estancarse en el mercado como suele pasar con muchas microempresas en nuestro país, y dar paso a la parte final del documento donde se detallan los gastos y costos de la misma para su desarrollo.

CAPITULO II. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

2.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo abarca la propuesta adecuada para una mejora organizacional de Tienda Juno, donde se presenta una nueva filosofía organizacional que esté acorde a su giro del negocio y permita su crecimiento continuo en el mercado de Venta en Línea, de igual manera la nueva estructura organizacional con una correcta distribución de funciones, que serán realizados mediante procesos propuestos con el fin de facilitar la realización de las distintas actividades en la organización, permitiendo así una mejoría en el servicio.

Tomando como base la información encontrada en la Tabla 2 se realiza un análisis estratégico MAFE que permitirá obtener un conjunto de estrategias con las cuales se cumplirán los objetivos a corto y largo plazo de la microempresa.

Como parte final de este capítulo está la propuesta de los distintos manuales necesarios para una organización, en los cuales se consolidan toda la información organizativa, reglamentaria y operativa, que servirán como orientación para las operaciones diarias en Tienda Juno.

2.2. Análisis Estratégico.

Una vez realizada la matriz FODA en Tienda Juno con su listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar un análisis estratégico.

2.2.1. Matriz Analítica de Formación de Estrategias.

Después de realizar el análisis de los entornos interno y externo, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la matriz FODA, la Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE), en la que se formulan estrategias preliminares mediante la combinación de factores internos y externos, a continuación, se muestra la matriz MAFE en la Tabla 5.

Tabla 5. Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) para Tienda Juno

MATRIZ MAFE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Poseen 10 objetivos estratégicos y 4 organizacionales que buscan el crecimiento de la microempresa.	D1. Las socias no se encuentran en mutuo acuerdo con la misión y visión de la microempresa.
	F2. El 100% de la distribución de tareas se realiza en base a conocimientos organizativos.	D2. Falta de manual organizativo, de funciones, de procesos y políticas.
	F3. El 74.1 % de los clientes están muy satisfechos y el 25.9% satisfecho con el servicio de Tienda Juno.	D3. Filosofía organizacional actual inadecuada para el desarrollo de la microempresa.
	F4. La rotación del inventario se realiza en un periodo mensual.	D4. Los 4 objetivos organizacionales son inefectivos.
	F5. El 96.3 % de los clientes recurrentes demuestran alto nivel de confianza.	D5. No existen políticas organizacionales definidas.
	F6. El 94.07% de la mercadería ofrecida son productos variados para damas.	D6. Los objetivos estratégicos no se orientan al cumplimiento de la misión

	F7. Los precios de la mercadería están 1.26% por debajo del promedio del mercado actual.	D7. El personal actual no es suficiente para cubrir la realización de los procesos.
	F8. Posee tres métodos de pagos disponibles.	D8. El 80% de los trabajadores realizan actividades de otra área fuera de sus funciones.
	F9. El 96.3% de los clientes se encuentra muy satisfecho con el estándar de calidad de la mercadería ofertada.	D9. El servicio de entrega es 100% dependiente de un personal ajena a la microempresa.
	F10. Las 9 actividades realizadas no han presentado fallos en el último año.	D10. Falta de registro para controles de procesos de la microempresa
	F11. El 100% del personal está dispuesto a cambios en la microempresa.	D11. Presupuesto para publicidad inexistente
		D12. Falta de un sitio web para la tienda.
D13. El 70% de los trabajadores hace uso inadecuado de las TIC.		
	D14. Falta de una visión clara del crecimiento del negocio.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Ampliación de la mercadería disponible en un 40% para caballeros.	FO1: Ofrecer variedad de mercadería para caballeros y damas. (F3, F4, F6, F7, F9, O1, O2, O3, O7, O10).	DO1: Establecer los cargos y funciones de acuerdo a la estructura organizacional propuesta. (D2, D7, D8, O3, O4, O6).

<p>O2. Desarrollo de la marca como una tienda digital conocida en el mercado de ropa para damas y caballeros en un 10% anual.</p>	<p>FO2: Proponer la nueva estructura organizacional de la microempresa. (F2, F10, F11, O3, O4, O5, O6).</p>	
<p>O3. Mejora del servicio de atención personalizada a los clientes en un 20%.</p>		<p>DO2: Integrar servicio de entrega local. (D7, D9, O3, O10).</p>
<p>O4. Formalización del negocio conforme al marco jurídico del país.</p>	<p>FO3: Formalizar y legalizar la microempresa ante las autoridades correspondientes. (F11, O4, O5).</p>	<p>DO3: Establecimiento de una filosofía organizacional de acorde al giro de negocio. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D14, O2, O3, O4, O10).</p>
<p>O5. Cumplimiento con las prestaciones de ley.</p>		
<p>O6. Optimización de un 100% de los procesos para minimizar la influencia de los factores externos en la microempresa.</p>	<p>FO4: Contratar servicio de plataforma de comercio digital. (F3, F8, O2, O3, O7, O10, O11).</p>	<p>DO4: Intensificación de publicidad y promociones en temporadas de ventas altas. (D11, D12, O1, O2, O3, O7, O9, O10, O11).</p>
<p>O7. Uso de mantas publicitarias, brochures, anuncios de radio y revistas.</p>	<p>FO5: Considerar otros servicios de entrega a nivel nacional. (F3, F5, O3, O6, O10).</p>	

O8. Adquisición de un almacén propio para la mercancía		DO5: Elaboración de manual organizativo, funciones, procesos, políticas. (D2, D3, D10, O4, O6, O10).
O9. Identificación de producto estrella	FO6: Dar seguimiento a los clientes post ventas (F3, O3)	
O10. Crecimiento comercial de un 20% anual en 5 años		DO6: Implementación de herramientas informáticas para la realización de procesos. (D12, D13, O2, O10, O11).
O11. Implementación de un sitio web oficial		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Riesgo de adquirir mercadería dañada o de baja calidad.	FA1: Implementación de propuestas de modelo de gestión organizacional basado en procesos. (F1, F2, F10, F11, A2, A3).	DA1: Considerar el liderazgo adecuado para el crecimiento continuo. (D1, D7, D8, A2, A6).
A2. Inconformidad por parte de los colaboradores por falta de desarrollo laboral.		
A3. Riesgo de infracciones por parte del seguro social.		DA2: Establecer la filosofía organizacional adecuada a la microempresa para su crecimiento continuo (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D14, A2, A4, A9).

<p>A4. Entrada de nuevos competidores entren al mercado en un 1.8%.</p>	<p>FA2: Considerar un proveedor nacional para mercadería específica. (F4, F6, F7, F9, A1, A6, A7, A10, A12).</p>	
<p>A5. Cambios inesperados al momento de envíos nacionales.</p>		<p>DA3: Establecimientos de nuevos procesos y procedimientos que permitan la optimización de estos. (D7, D8, D10, D13, A2, A7, A8, A10).</p>
<p>A6. Desacuerdo con los proveedores en tratos comerciales.</p>		
<p>A7. Retrasos en la adquisición de mercancía por parte de los proveedores y aduana.</p>		
<p>A8. Incremento de los tiempos de entrega en un promedio de 1 día.</p>	<p>FA3: Implementación de políticas de venta y mejor atención a clientes. (F3, F5, F6, F9, A4, A9, A10, A13).</p>	<p>DA4: Utilizar una metodología de control de inventario para la adquisición de mercadería. (D10, D13, A7).</p>
<p>A9. Incrementos de negocios informales en el mercado digital.</p>		
<p>A10. Altas expectativas de los clientes.</p>		<p>DA5: Utilizar plataforma de comercio digital. (D12, D13, A11, A12, A13)</p>

A11. Costos anuales de 360 dólares anuales para crear y mantener un sitio web.	FA4: Considerar otros servicios de entrega a nivel nacional. (F3, F4, F5, F11, A4, A5, A8, A10, A12).	
A12. Variación del 5% en el precio final del producto por factores externos.	FA5: Redistribución de la carga de trabajo mediante una nueva estructura organizacional y afiliarse al seguro social. (F2, F10, A2, A3, A13).	DA6: Analizar alternativas de servicios de entrega nacional (D9, A4, A5, A8, A9, A12, A13).
A13. Limitaciones causadas por la pandemia.	FA6: Establecer medidas de bioseguridad con los colaboradores y clientes. (F5, F11, A13).	
	FA7. Mantener precios competitivos en el mercado (F5, F7, A10, A12)	

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las estrategias planteadas y los objetivos descritos al inicio del trabajo se seleccionaron las siguientes estrategias:

FO2: Proponer la nueva estructura organizacional de la microempresa. (F2, F10, F11, O3, O4, O5, O6).

FO3: Formalizar y legalizar la microempresa ante las autoridades correspondientes. (F11, O4, O5).

DO1: Establecer los cargos y funciones de acuerdo a la estructura organizacional propuesta. (D2, D7, D8, O3, O4, O6).

DO3: Establecimiento de una filosofía organizacional de acorde al giro de negocio. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D14, O2, O3, O4, O10).

DO5: Elaboración de manual organizativo, funciones, procesos, políticas. (D2, D3, D10, O4, O6, O10).

FA1: Implementación de propuestas de modelo de gestión organizacional basado en procesos. (F1, F2, F10, F11, A2, A3).

FA3: Implementación de políticas de venta y mejor atención a clientes. (F3, F5, F6, F9, A4, A9, A10, A13).

FA5: Redistribución de la carga de trabajo mediante una nueva estructura organizacional y afiliarse al seguro social. (F2, F10, A2, A3, A13).

DA1: Considerar el liderazgo adecuado para el crecimiento continuo. (D1, D7, D8, A2, A6).

DA3: Establecimientos de nuevos procesos y procedimientos que permitan la optimización de estos. (D7, D8, D10, D13, A2, A7, A8, A10).

Con estas estrategias seleccionadas se describe las siguientes propuestas de filosofía, estructura, manuales y presupuesto.

2.3. Propuesta de filosofía organizacional

Para resolver los problemas correspondientes a la filosofía organizacional de la microempresa, se propone redactar nuevamente la misión, visión, valores organizacionales según lo que se espera transmitir a su personal y a los clientes sobre la imagen de la microempresa por parte de las socias.

2.3.1. Propuesta de Misión

Considerando el punto de vista de ambas socias de ser una tienda de ropa para damas, también se incluirá variedad de artículos para caballeros basado en el comercio digital donde se brinda el mejor servicio de calidad, se propone la siguiente misión para la microempresa:

“Somos una microempresa nicaragüense dedicada a la comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros a precios accesibles, usando un modelo de comercio digital, seguro y responsable para ofrecer un excelente servicio logrando la satisfacción plena del cliente.”

2.3.2. Propuesta de Visión

Tomando en cuenta la misión propuesta para la microempresa y el diagnóstico realizado, se redacta la siguiente visión para la microempresa:

“Posicionarnos como referente en el mercado digital de ropa para damas y caballeros con reconocimiento a nivel nacional gracias a nuestros productos y servicio de alta calidad, cumpliendo el compromiso con nuestros clientes estando a la vanguardia en el mercado, trabajando con responsabilidad social empresarial hacia la sociedad.”

2.3.3. Propuesta de Valores

Se propone a la microempresa se enfoque en los valores enumerados a continuación, tomando en cuenta el giro del negocio y realzando los puntos fuertes de la microempresa:

- **Profesionalismo:** Todo el personal de la microempresa muestra un compromiso superior al normal el cual permite el cumplimiento de las metas establecidas.

- **Honestidad:** La honestidad permite entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza tanto entre el personal de la microempresa como hacia los clientes.
- **Respeto:** Se trata de una vía de doble sentido para garantizar que los colaboradores respeten a la microempresa y permitir que sientan que su trabajo es valorado y reconocido, de la misma manera el trato adecuado con los clientes.
- **Actitud de servicio:** Una buena actitud de servicio es estar a la disposición de ayudar a los demás colaboradores o a los clientes y hacerlo de manera asertiva, con el fin de buscar una solución.
- **Adaptación:** Tener la destreza de identificar los cambios en el entorno que nos desarrollamos, para evolucionar de manera constante y adaptarnos a los nuevos cambios que surjan.
- **Cooperación:** Es la ayuda mutua entre los colaboradores de los distintos departamentos de la microempresa, con el fin de cumplir los objetivos establecidos, cada uno aporta un valor diferente y a la misma vez significativo a las actividades.

2.3.4. Propuesta de Principios

Se propone a la microempresa se enfoque en los principios enumerados a continuación, tomando en cuenta el giro del negocio y realzando los puntos fuertes de la microempresa:

- **Calidad:** La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.
- **Servicio:** El servicio al cliente es la parte en donde la microempresa puede mostrarse ante sus clientes y el espacio propicio de interacción con estos. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.

- **Precios competitivos:** El precio será el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la microempresa.
- **Mejora constante:** Se aplica en todos los procesos de la microempresa de esta manera ofrecer mejoramiento continuo del servicio.

2.3.5. Reglamento Interno Propuesto

En base a los valores y principios propuestos se propone el reglamento interno de Tienda Juno que recoge las circunstancias y condiciones que definirán el desarrollo de las labores que los trabajadores prestan en la microempresa.

REGLAMENTO INTERNO

TIENDA JUNO

El presente reglamento interno tiene por objetivo establecer normas que permitan el desempeño armónico en las actividades y procesos que se ejecutan, garantizando que la conducta del personal en las instalaciones corresponda con los valores de la organización.

DISPOSICIONES GENERALES

1. Horario de trabajo: Esta comprendida por 8 horas diarias que correspondan 40 horas semanales, la hora de entrada será de las 8 de la mañana a las 4 de la tarde.

2. Asistencias: Todos los trabajadores deberán iniciar sus labores puntualmente de acuerdo a su horario, sin excepción alguna, deberán estar en su puesto de trabajo e iniciar sus labores exactamente a la hora establecida por la empresa, se ofrecerán 15 minutos de tolerancia antes de considerar a los trabajadores como impuntuales.

El trabajador que supere esa tolerancia se le realizará un llamado de atención verbal más de tres veces será amonestado de manera escrita.

El trabajador no podrá retirarse antes de la hora de salida sin justificación alguna.

Se consideran ausencias injustificadas la falta absoluta o el abandono del puesto de trabajo sin justificación escrita, en este caso se descontará el día de trabajo, se amonestará de manera escrita al trabajador y si este no presenta evidencia escrita de porque se ausento se le removerá el séptimo día acorde al Código de trabajo de nuestro país.

3. Permisos: Los trabajadores tienen derecho a permiso o licencia con goce de salario en los siguientes casos:

- a) Por fallecimiento del padre, madre, hijos o cónyuge, compañero o compañera en unión de hecho estable según la ley, hasta tres días hábiles consecutivos.
- b) Por maternidad, un mes antes del embarazo y dos meses después de dar a luz.
- c) Por paternidad, hasta cinco días hábiles consecutivos.
- d) Por matrimonio, hasta cinco días hábiles consecutivos.
- e) Para acudir a consulta médica personal.
- f) Para acudir a consulta médica por enfermedad de los hijos menores o discapacitados de cualquier edad, cuando no sea posible hacerlo en horas no laborables;
- g) Por un período no mayor de seis días laborables por enfermedad grave de un miembro del núcleo familiar que viva bajo su mismo techo, si la enfermedad requiere de su indispensable presencia

4. Vacaciones: Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido.

Todas las vacaciones deberán ser solicitadas un mes antes de la fecha deseada y será aprobada por Recursos Humanos.

En días feriados nacional se dará libre con goce de salario.

Los asuetos estarán sujetos a decisión de gerencia.

5. Vestimenta: Tienda Juno no cuenta con un uniforme actualmente, pero los trabajadores deben vestir considerando los siguiente: camisas y/o camisetas, pantalón de vestir o jeans, zapatos y/o zapatillas cerradas.

Los trabajadores siempre deben realizar sus actividades bien presentados, no se aceptan accesorios como, piercing, lentes de sol, ni sombreros.

No se permitirá dentro de la jornada de trabajo la utilización de escotes, pantalones cortos (pescadores, bermudas, short) y/o franelillas.

6. Conducta en el trabajo:

- a) El trabajador debe desempeñar sus labores con honestidad, lealtad, eficiencia y productividad, de acuerdo con las funciones que les sean asignadas en su descripción de cargo.
- b) El trabajador no puede disminuir intencionalmente su ritmo de trabajo ni el de sus compañeros o suspender intempestivamente sus labores para atender asuntos personales o ajenos a la empresa.
- c) El trabajador debe mantener la debida compostura y respeto para con sus superiores, compañeros de trabajo, clientes y terceras personas que visiten las instalaciones de la empresa, debiendo velar en todo momento por la buena imagen de esta. Queda prohibido el uso de palabras ofensivas, burlas o sobrenombres entre compañeros de trabajo o terceros.
- d) El trabajador debe respetar los niveles jerárquicos y el principio de autoridad.
- e) El trabajador debe comunicar por escrito al área de Recursos Humanos cualquier cambio o variación de sus datos personales, familiares, estado civil, cambio de domicilio u otros.
- f) El trabajador debe cuidar su limpieza y aspecto personal durante la realización de su jornada laboral.

- g) El trabajador no debe presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos, psicotrópicos o de drogas enervantes.
- h) El trabajador no puede fumar dentro de las instalaciones de la empresa ni ausentarse durante la jornada laboral para fumar.
- i) El trabajador no debe dormir y/o descansar durante su jornada y debe permanecer atento a las actividades asignadas por su supervisor inmediato.
- j) El trabajador no puede solicitar o recibir dádivas, comisiones, regalías u obsequios como consecuencia de las funciones que realiza.
- k) El trabajador no puede sustraer de las instalaciones de la empresa los útiles de trabajo o productos de venta sin permiso de la empresa.
- l) El trabajador no puede hacer uso de recursos de la empresa, como artículos de venta al público, papelería y materiales de oficina, para cubrir necesidades personales.
- m) El trabajador no puede ingresar a las instalaciones de la empresa armas de ninguna clase (navajas, armas de fuego, manoplas).
- n) El trabajador no puede realizar actividades comerciales, políticas, religiosas y proselitistas dentro de la Empresa.
- o) El trabajador no puede efectuar colectas, rifas, bolsos, sanes o suscripciones en el centro de trabajo sin expresa autorización de la empresa.
- p) El trabajador no puede pintar paredes, pegar volantes o causar daños o destrucción a los bienes muebles o inmuebles de la tienda o del personal.
- q) El trabajador no puede traer acompañantes o mascotas a las instalaciones de la empresa.
- r) El trabajador debe comer en los horarios establecidos.
- s) El trabajador debe utilizar el internet para fines correspondientes y relacionados a sus actividades labores. Se prohíbe el acceso a páginas obscenas y aquellas que distraigan sus actividades de trabajo.

- t) Cuando por cualquier condición, el trabajador deje de prestar sus servicios a la corporación deberá hacer entrega de todas las herramientas y uniformes asignados.

2.3.6. Propuesta de Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son planteados con el fin de llevar a cabo el propósito de una organización, para Tienda Juno se proponen objetivos que permitan llegar al cumplimiento de la misión y visión propuesta, en su diagnóstico no existen objetivos organizacionales por lo que se proponen los siguientes:

- **Comercializar prendas de vestir para damas y caballeros a precios competitivos acorde a la tendencias del mercado:** Este objetivo permitirá que Tienda Juno ofrezca una mayor variedad de productos a clientes potenciales, abarcando no solo su mercado actual, sino también nuevos mercados como son la venta de ropa para caballeros, mantener los precios competitivos permitirá la fidelización de sus clientes, así como también acaparar la atención de posibles clientes potenciales y de esta manera incrementar sus ventas.
- **Ser un referente nacional en la comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros:** Para ser referente nacional Tienda Juno debe tomar en cuenta factores importantes en el comercio de prendas de vestir, desde la creación de contenidos publicitarios adecuados, hasta la atención al cliente, transmitiendo confianza sobre los servicios y productos ofrecidos con el fin de conectar con el mercado actual.
- **Estar a la vanguardia del mercado cumpliendo los estándares esperados por los clientes:** Con el paso del tiempo las tendencias en el mercado de venta de ropa, tanto para caballero como para dama, viven en constante cambio, por lo que es indispensable estar a la vanguardia para mantenerse firme en el mercado y de esta manera cumplir con la misión establecida.

- **Usar un modelo de comercio digital comprometido a brindar productos de alta calidad y un servicio agradable al cliente:** Tienda Juno permite a sus clientes una mejor experiencia al momento de realizar sus compras en línea, usar un modelo de comercio digital genera una mayor confianza al cliente al momento de interactuar con la Tienda.
- **Trabajar con responsabilidad social empresarial hacia la sociedad:** La responsabilidad social que tiene Tienda Juno se reflejará en el cumplimiento de los estatutos establecidos por la ley tanto para la microempresa como a sus colaboradores, de esta manera podrá mejorar su imagen corporativa en el mercado.

2.4. Propuesta de Objetivos Estratégicos

Se propone para Tienda Juno objetivos estratégicos que se adapten a la misión y visión propuesta y de esta manera ayuden a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado, de igual manera a motivar e inspirar a los trabajadores de la microempresa hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo, ayudando a resolver conflictos de intereses, cuando surjan, entre las socias y así asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de incentivos.

2.4.1. Objetivos Estratégicos Propuestos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos obtenidos del análisis estratégico de este capítulo.

- **Diversificar las ventas de mercadería de Tienda Juno:** Se ofrecerá una variedad de mercadería para damas y caballeros mediante el uso de un proveedor de mercadería específica para lograr mantener precios competitivos en el mercado.
- **Desarrollar una imagen publicitaria positiva para clientes actuales y futuros:** Intensificando el uso de campañas publicitarias durante la temporada de ventas altas se logrará captar la atención de clientes potenciales.

- **Mejorar la experiencia de los clientes en Tienda Juno:** El establecimiento y optimización de los procesos y procedimientos nos permitirá la implementación de políticas de ventas y atención al cliente con el fin de garantizar la mejor experiencia posible para el cliente.
- **Documentar el modelo de gestión organizacional de Tienda Juno:** Elaborado los manuales organizativos, de funciones, de procesos y políticas y organizativa se dará a conocer a los colaboradores actuales y futuros para alinear los esfuerzos de cada uno de ellos y lograr un crecimiento continuo con el fin de garantizar el funcionamiento íntegro de la microempresa.
- **Velar y respetar el ordenamiento jurídico:** El cumplimiento de los estatutos jurídicos para la operación de la microempresa mediante el correcto registro mercantil, afiliación al seguro social, entre otros, beneficiará tanto a los colaboradores como a los clientes, a nosotros como microempresa y a la sociedad con el fin de facilitar futuras relaciones con otras organizaciones.
- **Impulsar un nuevo medio de venta para Tienda Juno:** Se desarrollará un sitio web que funcione como un catálogo digital en el cual los clientes puedan realizar pedidos de manera cómoda, rápida y sencilla mediante el uso de los servicios de plataformas digitales como Shopify.

2.5. Propuesta de Estructura Organizacional

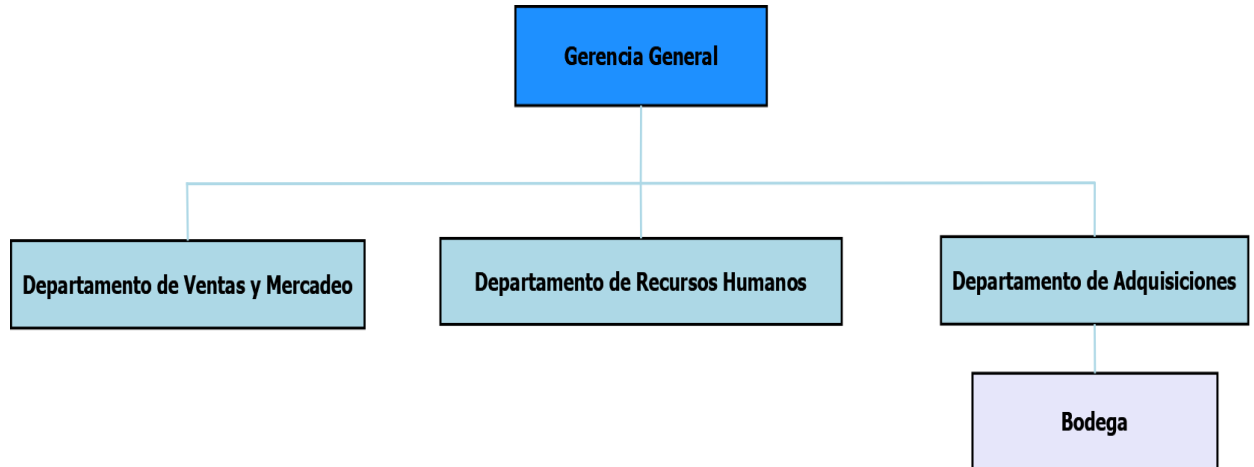
Se propone una nueva estructura organizacional a través de un organigrama por procesos, que lo conforman nuevos departamentos donde se anexan nuevos cargos referentes a las funciones que ya se desempeñan por algunos empleados de forma errónea pero funcional.

2.5.1. Organigrama propuesto

El organigrama propuesto refleja aquellos cargos que ejercen funciones correspondientes al perfil de trabajo detallado en el manual de funciones, bajo los

lineamientos de un modelo de gestión organizacional por procesos, se presenta a continuación en la Ilustración 13

Ilustración 13. Organigrama propuesto para Tienda Juno



Fuente: Elaboración propia

El primer cargo propuesto para Tienda Juno es el de gerente general, esto para corregir la situación actual relacionada a la duplicidad de funciones entre las socias, ya que como se había explicado estas realizan actividades similares en muchas ocasiones.

En el siguiente nivel organizacional se ubican aquellas tareas que fueron redistribuidas en 4 áreas: ventas, recursos humanos, adquisiciones y mercadeo, cada una de las áreas propuestas se encargarán de distintos procesos que en conjunto estarán alineados con la filosofía organizacional de la microempresa y por ende se llevará al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Primeramente, el área de ventas tendrá como principal objetivo encargarse de aquellos procesos que involucren una venta, esta área tendrá un nuevo cargo, el Responsable de ventas y mercadeo cuya principal función es el de gestionar funcionamiento del área y sus procesos, el resto de colaboradores de esta área son el vendedor quien se encargará de todos los pedidos que se reciben en la tienda, el encargado de caja tiene la función de administrar los flujos de dinero

de caja, el repartidor tendrá como responsabilidades la paquetería y mensajería de la microempresa.

La siguiente área tiene por nombre recursos humanos su principal objetivo es gestionar el talento humano en la microempresa, dentro de esta área está ubicado el gerente de recursos humanos cuyas funciones incluyen la contratación de nuevo personal y su remuneración.

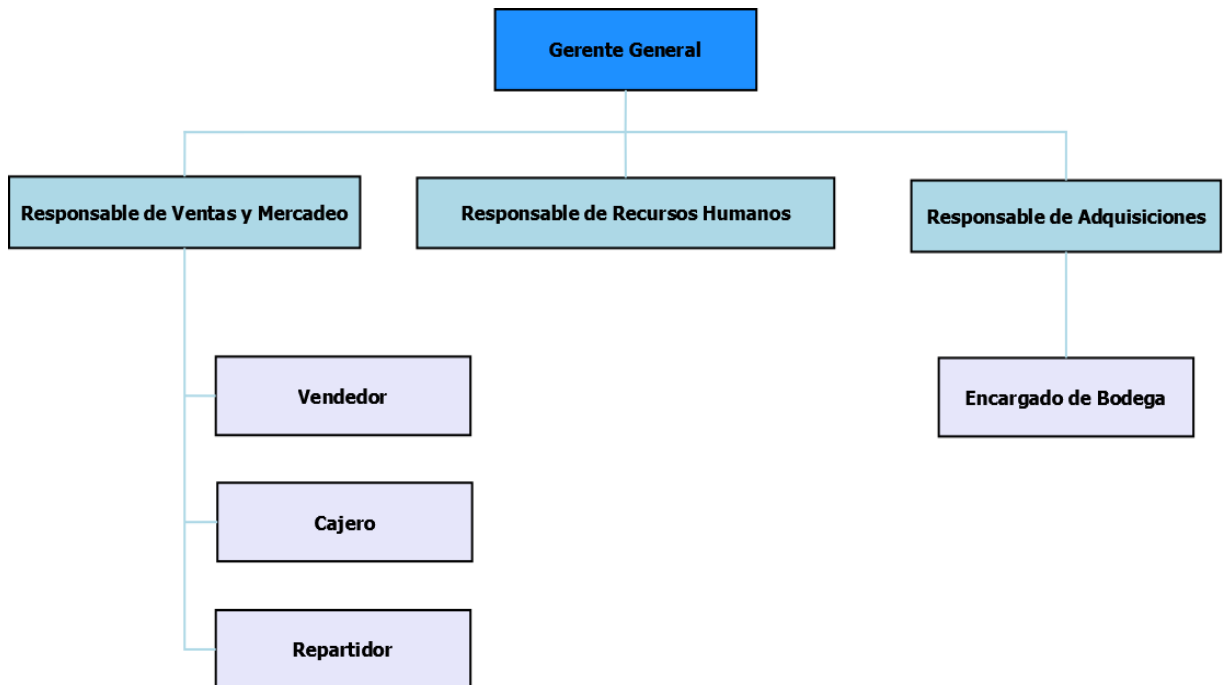
A continuación, se ubica el área de adquisiciones, se ocupará de las compras de mercadería y cualquier otro activo requerido por el resto de las áreas, en esta área está el encargado de bodega cuya función principal es mantener controles sobre los inventarios de mercadería y el resto de activos físicos de la microempresa.

Por último, la nueva área de mercadeo propuesta tendrá como fin administrar los recursos para publicidad y la gestión de las redes sociales de la microempresa, esta área estará a cargo de un gerente de mercado cumpliendo las tareas de un gerente de mercadeo.

Con este nuevo organigrama y los cargos propuestos se busca mejorar y corregir la estructura actual en la microempresa, permitiendo distribuir la carga de trabajo del personal actual y futuro, mejorar la gestión de recursos y facilitar el flujo de la información dentro de la organización, todo esto aportará al cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

A continuación en la Ilustración 14 se presenta el organigrama propuesto para Tienda Juno reflejando los cargos y su relación descritos anteriormente.

Ilustración 14. Organigrama por cargos propuestos



Fuente: Elaboración propia

La distribución propuesta de cargos en los distintos departamentos se puede ver reflejado en la Tabla 6.

Tabla 6. Distribución de cargos por departamentos propuesta

Departamento	Cargo	N.º de trabajadores
Gerencia General	Gerente General	1
Recursos Humanos	Responsable de RRHH	1
Ventas y Mercadeo	Responsable de Ventas y Mercadeo	1
	Vendedor	1
	Cajero	1
	Repartidor	1

Adquisiciones	Responsable de Adquisiciones	1
	Encargado de Bodega	1

Fuente: Elaboración propia

2.5.2. Descripción de cargos

Para la descripción de cargos de Tienda Juno se definen la misión y objetivo de los cargos propuestos para la microempresa acorde a la filosofía organizacional propuesta, incluyendo el área al que pertenece, jefe inmediato e interacciones con otros cargos, objetivo del cargo, funciones, alcance de progreso y promoción, formación necesaria, habilidades necesarias y margen de remuneración

Primero se realizó una encuesta salarial de 18 preguntas a 3 diferentes microempresas (ver Anexo VIII) que comercializan ropa para damas en la ciudad de Managua mediante redes sociales y cualquier medio digital, además de incluir el salario mínimo descrito para la micro y pequeña industria acorde al Ministerio de Trabajo la cual es de C\$ 4,977.07, la encuesta fue realizada en 3 semanas, en cada semana se realizó la encuesta a 8 trabajadores de cada microempresa, con cargos similares a los propuestos, luego se registraron en una tabla y se ponderaron para determinar la base salarial en Tienda Juno.

A continuación, en la tabla 7 se muestran los cargos y salarios encontrados en la encuesta realizada

Tabla 7. Cargos y salarios obtenidos de la encuesta

Cargo	Salario base
Jefa de tienda	C\$ 13000
Vendedor	C\$ 8000
Bodeguero	C\$ 6200
Cajero	C\$ 7420

Vendedor	C\$ 5100
Repartidor	C\$ 5250
Vendedor	C\$ 7800
Gerente de área	C\$ 11000
Mensajero	C\$ 5000
Cajero	C\$ 6800
Auxiliar de bodega	C\$ 5000
Encargado de recursos humanos	C\$ 10500
Vendedor	C\$ 8100
Encargado de Almacén	C\$ 7300
Publicista	C\$ 8900
Promotor publicitario	C\$ 7000
Mercaderista	C\$ 7250
Promotor publicitario	C\$ 7300
Encargado de bodega	C\$ 7200
Promotor	C\$ 7725
Responsable de Administración de Personal	C\$ 14000
Gerente de País	C\$ 17000
Coordinador de Ventas	C\$ 14500

Fuente: Elaboración propia

Luego se agruparon los cargos con funciones similares para promediarlos los resultados se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Promedios de cargos similares de la encuesta

Cargo	Salario promedio
Vendedor	C\$ 7250
Cajero	C\$ 7110
Repartidor	C\$ 5125
Encargado de bodega	C\$ 5600
Responsable de Recursos Humanos	C\$ 12250
Responsable de adquisiciones	C\$ 7250
Responsable de Ventas y Mercadeo	C\$ 10945
Gerente General	C\$ 14000

Fuente: Elaboración propia

Los salarios encontrados serán una base para definir el salario de futuros cargos y ajustes de salarios causados a cambios en el salario mínimo del país.

Con los salarios encontrados anteriormente se procedió a definir los distintos aspectos involucrados para los cargos propuestos

1. Gerente General:

El gerente general no tiene un jefe inmediato, pero es el cargo superior a los gerentes de los distintos departamentos de la microempresa, incluidos el responsable de ventas y mercadeo, responsable de recursos humanos y responsable de adquisiciones.

El objetivo del gerente general es formular la estrategia general de la microempresa, gestionar el personal y establecer políticas, para cumplir este objetivo el gerente general tendrá las funciones de análisis de los informes contables para toma de decisiones, coordinación del pago de costos de la microempresa, aprueba el material publicitario propuesto, controla las actividades

planificadas comparado con lo realizado y coordina reuniones con el asesor contable para la elaboración de informes contables.

En la tabla 9, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 9. Relación funciones-procesos del Gerente General

Cargo	Funciones	Proceso
Gerente General	Aprueba las propuestas de material publicitario	Proceso de Publicidad
	Determina los valores necesarios para caja chica	Arqueo de caja chica
	Analiza los balances generales y estado de resultados para la toma de decisiones	Proceso de Gestión de Contabilidad
	Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta desviaciones o diferencias en comparación con lo esperado	Proceso de Gestión de Contabilidad
	Coordina el pago de los servicios y mercaderías adquirida en la microempresa	Proceso de Gestión de Contabilidad
	Recopila la información necesaria para la creación de los informes contables	Proceso de Gestión de Contabilidad
	Coordina la elaboración de los informes contables con un asesor legal	Proceso de Gestión de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

El gerente general debe tener conocimientos administrativos y matemáticos, debe tener una excelente comunicación y excelente expresión oral, adicionalmente se requiere que deba tener excelentes conocimientos de Microsoft Office, uno de los requerimientos adicionales es la habilidad de hablar inglés.

Se requiere una experiencia laboral en cargos similares de al menos un año.

2. Responsable de Ventas y Mercadeo:

El responsable de ventas y mercadeo tiene un jefe directo el gerente general, así mismo es el cargo superior de los otros 3 cargos del departamento de ventas y mercadeo, estos son el vendedor, cajero y repartidor.

El objetivo del cargo es aumentar los ingresos y atención de clientes haciendo la microempresa sea competitiva e innovadora, como también ser el responsable de la gestión de redes sociales y publicidad de la microempresa.

Entre las funciones del cargo se encuentran aprueba créditos a los clientes, controla los estados de cuenta de los clientes mediante un archivo de Excel y contacta a los clientes cuando existan deudas pendientes, creación contenido adecuado para redes sociales, realiza el análisis del impacto de los contenidos publicitados, diseña los planes de mercadeo acorde a los resultados obtenidos de los análisis y la elaboración del informe final para el arqueo de caja.

En la tabla 10, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 10. Relación de funciones-procesos del Responsable de Ventas y Mercadeo

Cargo	Funciones	Proceso
Responsable de Mercadeo y Ventas	Aprobación de crédito al momento de ventas para los clientes que los solicitan	Ventas en Línea/Tienda
	Genera y mantiene estados de cuenta en archivo de Excel para el manejo de las cuentas por cobrar	Ventas en Línea/Tienda
	Contacta a los clientes para coordinar el pago de deudas pendientes	Ventas en Línea/Tienda
	Presentación de los estados de clientes al momento de efectuar pagos de cuentas por pagar	Cuentas por Cobrar
	Elabora el final del arqueo de caja para presentar al gerente general	Arqueo de Caja
	Crea contenido creativo adecuado para cada red social en relación con las promociones y ofertas definidas	Proceso de Publicidad

	Realiza investigaciones publicitarias para analizar el impacto de los contenidos publicados	Proceso de Publicidad
	Diseña, propone y ejecuta planes de mercadeo de acuerdo a las investigaciones publicitarias hechas	Proceso de Publicidad

Fuente: Elaboración propia

Se requiere que el responsable de ventas y mercadeo tenga conocimientos de Office intermedio, principalmente Excel, edición de fotos y diseño gráfico, además de excelentes conocimientos de atención al cliente y tener previa experiencia de vendedor de productos similares de al menos 1 año y preferiblemente 2 o 3 años.

3. Vendedor:

El vendedor tiene un jefe directo el responsable de ventas y mercadeo, pero ningún cargo a su mando.

El objetivo del cargo es vender productos a los clientes, describiendo sus características, resolviendo las dudas de los clientes y brindando toda la información necesaria para finalizar una venta.

Las funciones del cargo incluyen la realización de ventas por medio del canal preferido por el cliente, presentando y fomentando la venta de productos mediante argumentos sólidos para clientes actuales y potenciales, la resolución de problemas y quejas de clientes para maximizar su satisfacción y mantener el registro de los clientes y su historial de compras para análisis de créditos futuros.

En la tabla 11, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 11. Relación de funciones-procesos del Vendedor

Cargo	Funciones	Proceso
Vendedor	Presenta, fomenta y vende productos utilizando argumentos sólidos para clientes actuales y potenciales	Ventas en Línea/Tienda

	Resuelve los problemas y quejas de los clientes para maximizar su satisfacción	Ventas en Línea/Tienda
	Realiza ventas según el canal utilizado por el cliente, ya sea en la tienda o por las plataformas digitales usadas en la organización	Ventas en Línea/Tienda
	Mantiene registro de la información de los clientes y su historial de compra para análisis de créditos futuros	Ventas en Línea/Tienda

Fuente: Elaboración propia

El vendedor debe conocimientos de atención al cliente y capacidad para gestionar las relaciones con los clientes con buena expresión oral, además de tener conocimientos básicos de Office, principalmente Excel, no se requiere un mínimo de experiencia laboral, pero si el título de bachiller.

4. Cajero:

El cajero tiene un jefe directo el responsable de ventas y mercadeo, pero ningún cargo a su mando.

El objetivo del cargo es llevar un control de los ingresos y egresos de caja que se realizan día a día, para cumplir este objetivo el cajero tiene como funciones la gestión de transacciones con clientes acorde a su método de pago, comunicar a los clientes ofertas y promociones acorde a las promociones y ofertas existentes, emitir factura al momento de cerrar una venta y la realización de arqueos diarios para supervisar el flujo de caja.

En la tabla 12, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 12. Relación de funciones-procesos del Cajero

Cargo	Funciones	Proceso
Cajero	Gestiona transacciones con clientes según su método de pago utilizado	Ventas en Línea/Tienda

	Emite factura al momento de finalizar una venta	Ventas en Línea/Tienda
	Realiza los arqueos diarios para supervisar el flujo de caja	Arqueo
	Detecta las desviaciones o diferencias con los arqueos de caja	Arqueo
	Comunica a los clientes sobre beneficios acordes a las promociones y ofertas hacia los clientes	Ventas en Línea/Tienda

Fuente: Elaboración propia

El cajero debe tener conocimientos de informática básica principalmente Office y buenas capacidades matemáticas, se desea que tenga ciertos conocimientos contables y buena expresión escrita y oral, no se requiere experiencia previa, pero si el título de bachiller.

5. Repartidor:

El repartidor tiene un jefe directo el responsable de ventas y mercadeo, pero ningún cargo a su mando.

El objetivo del cargo es la entrega de los productos vendidos a los clientes mientras realiza el cobro de los pagos pendientes en efectivo, para cumplir este objetivo el repartidor tiene como funciones la distribución de productos en Managua y los departamentos, el cobro de los pagos pendientes y el control de la entrega de productos en tiempo y forma.

En la tabla 13, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 13. Relación de funciones-proceso del Repartidor

Cargo	Funciones	Proceso
Repartidor	Distribuye los pedidos tanto dentro como fuera de Managua (CargoTrans)	Entrega

	Elabora recibos y realiza cobros al momento de realizar entregas	Entrega
	Establece la ruta más corta para la entrega y prepara el vehículo y el paquete para entregar la venta al cliente	Entrega
	Entrega del comprobante de entrega a caja	Entrega
	Comunica continuamente con el cliente sobre el estado de entrega de su pedido	Entrega

Fuente: Elaboración propia

El repartidor debe tener excelentes conocimientos de las rutas y calles de Managua, se requiere que tenga una licencia para conducir categoría 2 y experiencia previa de al menos 6 meses y el título de bachiller.

6. Responsable de Recursos Humanos:

El responsable de recursos humanos tiene como jefe directo al gerente general y no cuenta con un cargo a su disposición.

El objetivo de este cargo es formular la estrategia general de recursos humanos, gestionar el personal y regular o reformar las políticas internas con el fin de lograr un excelente ambiente laboral.

Las funciones para cumplir el objetivo del cargo son la organización y planificación del personal, el diseño y actualización de las fichas ocupacionales, gestión de vacaciones y turnos laborales, el reclutamiento, selección, contratación e inducción y capacitación de personal, además de la remuneración del personal contratado y la terminación de servicios cuando sea requerido.

En la tabla 14, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 14. Relación de funciones-procesos del Responsable de Recursos Humanos

Cargo	Funciones	Proceso
Responsable de Recursos Humanos	Ejecuta las actividades para la selección y reclutamiento de personal de la microempresa	Selección y reclutamiento

	Elabora diversos tipos de contratos en conjunto con un asesor legal	Contratación
	Elabora diversos tipos de contratos en conjunto con un asesor legal	Selección
	Planifica y coordina el proceso de inducción de nuevo personal	Inducción y capacitación
	Contrata al personal seleccionado acorde al tipo de contrato y cargo	Contratación
	Realiza la elaboración y ejecución de la nómina	Remuneración
	Planifica las capacitaciones necesarias para los distintos cargos	Inducción y capacitación

Fuente: Elaboración propia

Para el cargo se requiere conocimientos de administración principalmente relacionado con recurso humano, buena comunicación y expresión oral, excelente capacidad de liderazgo y conocimientos intermedios de Office, Word y Excel de preferencia, opcionalmente se desea que tenga conocimiento del idioma inglés.

Se requiere experiencia laboral en cargos similares de al menos un año y título de administración de empresas o carreras afines.

7. Responsable de Adquisiciones:

El responsable de adquisiciones tiene como jefe directo al gerente general y cuenta con un cargo a su disposición el encargado de bodega.

El objetivo de este cargo es gestionar el suministro de productos y servicios de la microempresa, incluyendo la mercadería para venta, el mobiliario y equipo para la microempresa y la contratación de servicios básicos.

Las funciones del cargo son la realización de controles de inventario, el manejo de relaciones con los proveedores de bienes y servicios requeridos para la microempresa, la planificación y autorización de compras en la microempresa y mantener actualizado el registro de mercadería, equipo, materiales y servicios actuales.

En la tabla 15, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 15. Relación de funciones-procesos del Responsable de Adquisiciones

Cargo	Funciones	Proceso
Responsable de Adquisiciones	Realiza controles de inventario periódicos	Compras
	Gestión de proveedores para la adquisición de bienes y servicios para beneficios de la microempresa	Compras
	Control de los pedidos de productos y servicios necesarios	Compras
	Planifica inversiones para activos requeridos en conjunto con el resto de departamentos	Inventario
	Control del libro de Excel que contenga equipos, materiales y servicios actuales	Compras/Inventario
	Supervisa las entregas de las adquisiciones según los requerimientos del departamento que los solicita	Compras

Fuente: Elaboración propia

Para el cargo se requiere conocimientos de Excel intermedio, talento para negociar, excelentes capacidades matemáticas y buenos conocimientos contables, principalmente los relacionados con control de inventario.

Se requiere experiencia laboral en cargos similares de al menos un año y título de administración de empresas, contabilidad o carreras afines.

8. Encargado de bodega:

El encargado de bodega tiene como jefe directo al responsable de adquisiciones, pero ningún cargo a su mando.

El objetivo del cargo es el manejo y supervisión del inventario de mercadería y activos de la microempresa, para cumplir este objetivo el encargado de bodega tiene como funciones la gestión de las actividades de recepción, despacho, registro y control de la mercadería adquirida, supervisión de las entradas de materiales y equipos de la bodega la realización del inventario físico de existencias.

En la tabla 16, a continuación se muestra la relación de las funciones determinadas con los procesos que serán propuestos.

Tabla 16. Relación de funciones-procesos del Encargado de Bodega

Cargo	Funciones	Proceso
Encargado de Bodega	Dirige y controla las actividades de recepción, despacho, registro y control de la mercadería pedida	Compras
	Prepara el producto para su entrega después de una venta	Ventas y Entrega
	Control de las entradas y salidas de materiales y equipos del almacén	Compras y Ventas
	Registra las desviaciones o diferencias relacionado a las adquisiciones planificadas	Inventario
	Realiza el inventario físico de existencias	Inventario

Fuente: Elaboración propia

El encargado de bodega debe tener excelentes conocimientos de elaboración y control de inventarios, buenas conocimientos matemáticos y manejo de Excel intermedio, se desea que tenga conocimiento básico de inglés.

Se requiere experiencia de al menos 6 meses en cargos relacionados a control de inventario y el título de bachiller.

2.6. Procesos y Procedimientos Propuestos

A continuación, se presentan los procesos y procedimientos propuestos para la microempresa.

En esta propuesta se pretende optimizar los procesos actuales bajo nuevas secuencias de actividades que permitan llevar a cabo una mejor ejecución de estos y de igual manera presentar los procesos y sus correspondientes procedimientos propuestos que se llevaran a cabo en los nuevos departamentos presentados en el organigrama, donde se realizara una nueva división de responsabilidades conforme al cargo de trabajo establecido.

Los procesos propuestos que conforman la operación de la microempresa se presentan a continuación en la Tabla 17:

Tabla 17. Clasificación de procesos propuestos

Tipo de Proceso	Nombre del proceso
Estratégico	Procesos de Recursos Humanos
	Procesos Contables
	Proceso de Inventario
Operativo	Proceso de Compra
	Proceso de Venta
	Proceso de Entrega
Gestión	Proceso de gestión de cuentas por cobrar
	Proceso de seguimiento a clientes
Apoyo	Proceso de Publicidad y Mercado

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 17 presentada anteriormente se clasifican los procesos en cuatro categorías, los procesos operativos son los que dan valor al servicio, en este caso son la compra de mercadería, la venta y entrega.

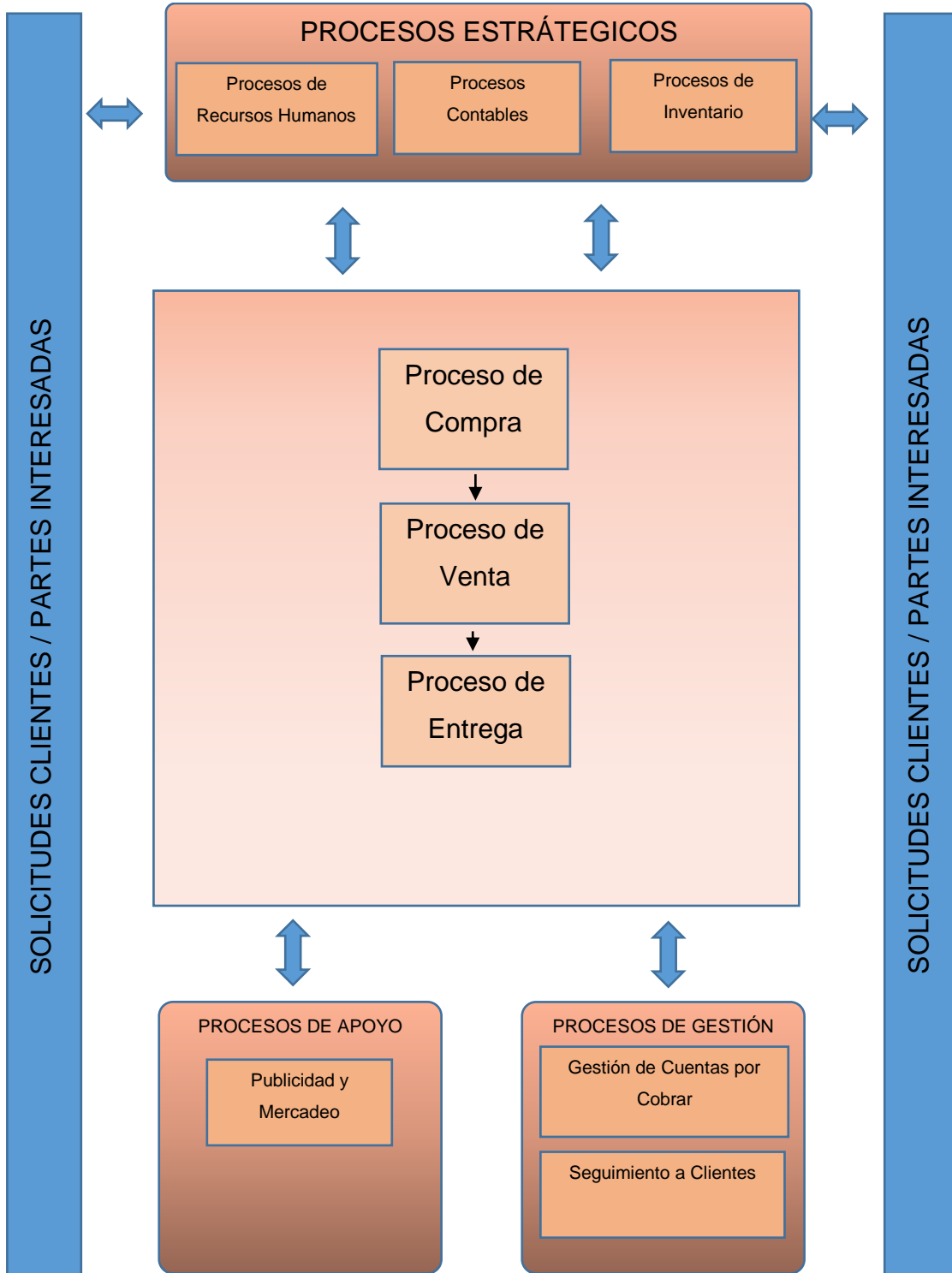
Los procesos estratégicos aportan a la toma de decisiones de gerencia general, así como proporcionar directrices y límites al resto de los procesos, estos incluyen los procesos de recursos humanos los cuales están formados por el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, remuneración y terminación de personal, los procesos contables donde se encuentra el arqueo de caja y el proceso de inventario.

Los procesos de gestión son aquellos que aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, en este caso se definen como procesos de gestión el cobro a cuentas por cobrar y seguimiento a clientes.

Por último, los procesos de apoyo, estos son los que ofrecen soporte al resto de procesos para su correcto funcionamiento, en esta categoría se encuentra el proceso de publicidad y mercadeo.

A continuación, en la Ilustración 14, se muestra el nuevo mapa de procesos para la microempresa.

Ilustración 15. Mapa de Procesos Propuesto



Fuente: Elaboración propia

En el mapa de procesos mostrados en la Ilustración 14 se describe de manera global el funcionamiento propuesto de las actividades en Tienda Juno, redistribuyendo muchas de las tareas actuales en sus respectivas áreas cómo se describió en la nueva estructura organizacional, este servirá de base para la asignación de recursos de parte de administración y gerencia general, además de facilitar la identificación de fallas en el flujo de operación y aplicar las medidas de corrección o mejoras necesarias para mantener la correcta operatividad de la microempresa.

2.6.1. Proceso de Compra

En este proceso los principales cambios son la inclusión de actividades que agilicen los procedimientos que tienen que ver con las nuevas áreas y cargos para la gestión de pedidos a proveedores y la realización de compras, ayudando a la adquisición de mercancía de manera óptima.

Adicionalmente se reduce notablemente la participación de las socias que realizaban este proceso y se deja a una persona **responsable de adquisiciones** con un **encargado de bodega** para el manejo de inventario.

Posteriormente se enviará una copia de la orden de compra realizado a administración para mantener registros en un archivo de Excel, esta información servirá de apoyo para futuras decisiones sobre mercadería y promociones futuras.

Los procedimientos a seguir son los siguientes:

- Procedimiento de planificación de compras.
- Procedimiento de pedidos de compras.
- Procedimiento de recepción de mercadería.

Este proceso será realizado por el encargado de adquisiciones que se hará cargo del cumplimiento de cada procedimiento. Los documentos de entrada para este proceso son cotizaciones por parte de los proveedores y teniendo como documento de salida las órdenes de compra y los vales de pago.

2.6.2. Proceso de Venta

El proceso de venta se lleva a cabo en dos modalidades, las ventas físicas en tienda y las ventas por medio de los distintos canales digitales que será realizado por el vendedor designado, el principal cambio es establecer un departamento que las gestione y para ello estará un **responsable de ventas y mercadeo** que monitoreará y controlará todo el proceso de una venta, así como un **vendedor** que mantenga comunicación constante con los clientes y ejecute de manera efectiva el proceso de ventas ya sea en tienda o en línea.

En este proceso se propone el análisis del crédito que se le puede generar a los clientes en ambas modalidades, siguiendo los procedimientos definidos en la propuesta como registrar información de los clientes y revisar su historial de compras.

Estos nuevos procesos se ven complementados con las capacitaciones al personal sobre atención al cliente por parte del departamento de recursos humanos, que permiten tener un mejor resultado en sus ventas.

2.6.2.1. Proceso de Venta en Tienda

En el proceso de venta en tienda se propone agregar actividades al flujo de actividades actual que permita tener un mejor control de las ventas, los procedimientos de este proceso son:

- Procedimiento de atención al cliente.
- Procedimiento de venta al contado a clientes.
- Procedimiento de venta al crédito a clientes.
- Procedimiento de control de ventas.

En el proceso propuesto de ventas en tienda se establecen procedimientos más específicos con el fin de concretar la venta, dar un mejor servicio al cliente y de esta manera fidelizar a los clientes.

En el proceso de venta en tienda se reciben como documentos de entrada las cotizaciones de los clientes, los pedidos, el registro de ventas y clientes y como documentos de salida las facturas y recibos de cobro.

2.6.2.2. Proceso de Venta en Línea

Al igual que en las ventas físicas, se proponen nuevos procedimientos que permiten mejorar el proceso de Venta en Línea:

- Procedimiento de atención al cliente.
- Procedimiento de venta al contado a clientes.
- Procedimiento de venta al crédito a clientes.
- Procedimiento de control de ventas.

De igual manera en el proceso de venta en línea se reciben como documentos de entrada las cotizaciones de los clientes, los pedidos, el registro de ventas y clientes y como documentos de salida las facturas y recibos de cobro.

2.6.3. Proceso de Entrega

El proceso de entrega estará a cargo de un **repartidor** que permitirá agilizar este proceso ya que no dependerá de un tercero para su ejecución.

El proceso de entrega es primordial para Tienda Juno, debido a que para los clientes es importante el cumplimiento de entrega en los tiempos establecidos, dentro de la propuesta se presentan los procedimientos siguientes:

- Procedimiento de preparación del pedido.
- Procedimiento de envío a departamentos.
- Procedimiento de envío al casco urbano.

Adicionalmente se propone modificar la entrega actual de Tienda Juno, agregando un formato de entrega al cliente para confirmar la entrega del pedido, esto con el fin de llevar un mejor control de los envíos.

Los documentos de entrada en este proceso serán las facturas y el formato de entrega donde se registrarán todas las entregas por parte del repartidor y como documento de salida estarán los recibos de cobro a cliente para efectuar la venta.

2.6.4. Proceso de Gestión de cuentas por cobrar

El proceso de gestión de cuentas por cobrar es parte de la propuesta, el cual se presenta como una opción adicional para los clientes que posean un buen historial de compras, este proceso viene acompañado de procedimientos que permitan de manera óptima su ejecución dado que solo los clientes que cuente con un buen perfil de pago tendrán acceso al crédito, esta gestión estará a cargo del **responsable de ventas y mercadeo** como parte de sus controles en el departamento de ventas, dentro de los procedimientos a realizarse en este proceso están los siguientes:

- Procedimiento de análisis del cliente.
- Procedimiento de control de pagos.
- Procedimiento de cobro.
- Procedimiento de actualización de cuentas.

Todos estos procedimientos se realizarán con el fin de llevar a cabo la buena gestión del crédito que se les otorgará a los clientes de Tienda Juno, como parte del control de ventas que implementará la microempresa para toma de futuras decisiones.

El documento de entrada en este proceso será el estado de cuenta del cliente y el documento de salida será el recibo de cobro.

2.6.5. Proceso de Publicidad y Mercadeo

El proceso de publicidad y mercadeo es vital para el crecimiento de la microempresa, para mejorar la ejecución de este proceso se redefinen las actividades y se nombran procedimientos que permitan tener a Tienda Juno un mejor alcance publicitario y se pueda llegar a una mayor cantidad de clientes potenciales, dentro de los procedimientos a agregar están las siguientes:

- Procedimiento de selección de medios de publicidad.
- Procedimiento de elaboración del material publicitario para los medios seleccionados.
- Procedimiento de difusión del material publicitario.
- Procedimiento de estudio de investigación publicitaria.
- Procedimiento de análisis de resultados del estudio.

La integración de estos procedimientos al proceso de publicidad y mercadeo permitirá a Tienda Juno mejorar significativamente el uso de las distintas herramientas publicitarias ofrecidas por las diversas plataformas digitales y medios tradicionales con el fin de llegar a más clientes y, por ende, obtener una mayor cobertura en el mercado, este proceso estará a cargo del **encargado de ventas y mercadeo** que velará por el cumplimiento de cada procedimiento establecido.

Los documentos de entrada de este proceso serán las encuestas publicitarias y como documento de salida estarán los vales de caja chica para ejecutar el pago de publicidad.

2.6.6. Proceso de Arqueo de Caja

Para el proceso de arqueo se proponen procedimientos que permitan tener un mejor control del flujo de efectivo, de esta manera Tienda Juno podrá llevar sus registros contables de manera ordenada y clara para otros procesos que involucran esta información como pueden ser la elaboración de estados financieros, dentro de los procedimientos propuestos están los siguientes:

- Procedimiento de revisión de saldo inicial.
- Procedimiento de conteo de efectivo.
- Procedimiento de verificación de saldos.
- Procedimiento de cálculos de diferencias.
- Procedimiento de informe de arqueo de caja.

Con estos procedimientos para el proceso de arqueo que será ejecutado por el **cajero**, se logrará tener un mejor control de los ingresos y egresos en caja que se realizaron en el día y de esta manera valorar y analizar si se están haciendo de manera correcta los controles internos para que la pérdida sea mínima.

Los documentos de entrada en este proceso serán los registros de venta y el formato de caja chica y como documento de salida estarán los vales de caja chica.

2.6.7. Proceso de Gestión de Contabilidad

En el proceso de gestión contable se propone realizar procedimientos contables que ayuden a tener un mejor control de las finanzas y de esta manera tener las operaciones que se deben registrar en el libro de contabilidad y así tener el manejo de los grupos contables de cuentas de los estados financieros.

El control de la información contable es vital para la microempresa debido a que esta se toma como base para la toma de decisiones, para Tienda Juno se propone contratar los **servicios profesionales de un contador** que maneje estos procesos y procedimientos de manera externa para su previa presentación ante las autoridades correspondientes, dentro de estos procedimientos están:

- Procedimiento de Cuentas por pagar.
- Procedimiento de Balance General.
- Procedimiento de Estado de resultados.
- Procedimiento de Estado de Flujo de Efectivo.

Al realizar estos procedimientos se podrá mostrar el desarrollo contable de la microempresa en momentos específicos y planificar inversiones de manera inteligente.

Todos estos procedimientos ayudarán a que Tienda Juno realice de manera ordenada los registros para la preparación de los estados financieros y mantener su información contable a día.

Los documentos de entrada de este proceso serán cotizaciones y pagos a proveedores, registros de venta, vales de caja chica, facturas y recibos y como documentos de salida estarán los reportes de cuentas por pagar, estado de resultado, balance general y análisis de flujo de efectivo.

2.6.8. Proceso de Gestión de Inventario

Parte de los cambios propuestos en el proceso de gestión de inventario es establecer un método de control que permita regular las entradas y salidas de la mercadería existente en la bodega de Tienda Juno, dentro de los procedimientos propuestos están:

- Procedimiento de inventario periódico.
- Procedimiento de determinación de stock máximo y mínimo.
- Procedimiento de planificación de inventario.

Estos procedimientos propuestos ayudaran a mantener la información más actualizada sobre inventario y gestionar el stock de manera correcta para el desarrollo de las planificaciones de compra de mercadería a lo largo del año, el proceso de inventario estará a cargo del **encargado de bodega** que deberá reportar al **responsable de adquisiciones**.

El documento de entradas de este proceso será la hoja de conteo y como documento de salida estará la hoja de inventario final.

2.6.9. Proceso de Reclutamiento de Personal

El proceso de reclutamiento de personal es el primer paso para la incorporación de nuevo personal, el cual es uno de los primeros objetivos a cumplir para el desarrollo de la microempresa y así lograr la implementación de la nueva estructura organizacional propuesta.

Este proceso será realizado por el **encargado de recursos humanos** como parte de la nueva metodología de gestión de talento humano, todos los procedimientos presentados a continuación fueron elaborados desde cero, considerando las limitaciones actuales de la microempresa:

- Procedimiento de un plan de reclutamiento de personal.
- Procedimiento de creación y difusión de la oferta laboral.
- Procedimiento de comunicación con posibles candidatos.
- Procedimiento de creación de nuevos cargos.

Los procedimientos anteriores cubren el inicio en que se necesita contratar a nuevo personal, considerando los cambios necesarios que se deban realizar a la organización para su ingreso, hasta el momento en el que se contacta con los posibles candidatos.

El documento de entrada del proceso de reclutamiento estará el perfil de oferta laboral y como documento de salida el anuncio de la vacante u oferta laboral.

2.6.10. Proceso de Selección de Personal

Siguiendo el flujo de tareas del área de recursos humanos y del **encargado de recursos humanos**, luego de reclutar al posible nuevo personal, se requiere seleccionar a los correctos, para esto se desarrollan entrevistas y evaluaciones de los documentos e información brindada por los solicitantes, de acuerdo con los requerimientos planteados en la creación del cargo.

El proceso se realizará con los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de revisión de aplicaciones.
- Procedimiento de entrevista inicial.
- Procedimiento de evaluación y análisis de solicitantes.
- Procedimiento de decisión y verificación con los solicitantes seleccionados.
- Procedimiento de oferta de trabajo.
- Procedimiento de contratación.

Este proceso termina cuando se confirma el candidato para el cargo y se realiza una oferta de trabajo, esto con el fin de renegociar o ajustar cualquier aspecto en la contratación para posteriormente en el proceso de contratación darlo por conciliado.

Los documentos de entrada de este proceso serán los currículos, y solicitudes de trabajo y como documentos de salida estarán la entrevista, la oferta de trabajo y el contrato.

2.6.11. Proceso de Contratación de Personal

Continuando con los procesos del área de recursos humanos y el **encargado de recursos humanos**, después de comunicarse y discutir con los solicitantes seleccionados se les propone una oferta de trabajo donde se le presentan la información general del cargo, sus responsabilidades, salario, días libres y beneficios laborales.

El tipo de contrato dependerá según la necesidad del cargo, esto se decidirá en conjunto con un asesor legal además de confirmar que este cumple con los requerimientos establecidos por la ley.

Los procedimientos necesarios para su ejecución son:

- Procedimiento de creación del contrato.
- Procedimiento de contratación del solicitante.
- Procedimiento de afiliación al seguro social del solicitante (si es necesario).

Para este proceso es necesario considerar que no solo se deben cumplir con los estatutos legales requeridos en nuestro país sobre cómo debe estar definido un contrato sino también los procedimientos posteriores establecidos como lo son la afiliación al seguro social del personal contratado.

Como documentos de entrada en el proceso de contratación estará la oferta de trabajo y como documento de salida el contrato.

2.6.12. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal

Luego de firmar el contrato con el nuevo personal para los cargos solicitados, es necesario capacitarlos, con este proceso se logrará una rápida adaptación a su nuevo entorno laboral.

Este proceso estará enfocado en dos grandes aspectos, primeramente, se definirán los procedimientos necesarios para la presentación de manera general a la microempresa, este se logrará explicando de manera detallada sus responsabilidades, puesto, herramientas y recursos disponibles para la ejecución de sus tareas, aclarando cualquier duda que pueda tener el colaborador sobre la información presentada.

El segundo aspecto a considerar es la presentación y explicación de cómo ejecutar sus funciones, aquí se definirán los pasos necesarios para educar sobre la ejecución de los procesos necesarios para su cargo, esto acompañados de sus superiores jerárquicos y del manual de procesos.

Los procedimientos a seguir en este proceso serán los siguientes:

- Procedimiento de creación del plan de inducción.
- Procedimiento de inducción inicial.
- Procedimiento de presentación del área de trabajo.
- Procedimiento de inducción sobre funciones y sus procesos.
- Procedimiento de formación del personal.

En el proceso de inducción estará a cargo del **responsable de recursos humanos** y se tomará en cuenta las habilidades que posee el solicitante y aquellas que serán necesarias en el desarrollo de sus actividades a futuro, de ser necesario se realizara una capacitación para la ejecución de los procesos que lo ameriten.

Como documentos de entrada en este proceso estarán solicitud de capacitación, el formato de perfil de capacitación y como documentos de salida estarán el registro de inducción, registro de capacitación y el registro de capacitación.

2.6.13. Proceso de Remuneración de Personal

El proceso de remuneración de personal requiere de la participación de el **encargado de recursos humanos** quien gestiona la nómina de la microempresa.

Este proceso cuenta con los siguientes procedimientos para su ejecución:

- Procedimiento de creación de un plan de remuneración al personal.
- Procedimiento de cálculo de prestaciones sociales.
- Procedimiento de pago al personal.

El fin principal de este proceso es mantener control sobre los pagos a la nómina esto con el fin de dar seguimiento a las finanzas de la microempresa y tomar decisiones sobre cambios en el plan de remuneración y contratación de nuevo personal a futuro.

El documento de entrada de este proceso será la planilla y como documento de salida estará el comprobante de pago.

2.6.14. Proceso de Terminación de Servicios.

Este proceso tiene como fin cumplir con los requerimientos legales de nuestro país en momentos en los que un miembro del personal desee retirarse de sus laborales por los motivos que el considere necesarios o en casos muy específicos cuando sea necesario cortar la relación contractual con un colaborador.

Igual que en el proceso anterior este requiere de la colaboración del **encargado de recursos humanos**, este tendrá la tarea de calcular la liquidación según nuestro código de trabajo y cualquier otro beneficio o medida que se deba cumplir sobre la situación de despido o renuncia.

Los procedimientos requeridos para su realización son los siguientes:

- Procedimiento de comunicación con el empleado.
- Procedimiento de renuncia o despido del empleado.
- Procedimiento de cálculo de la liquidación.
- Procedimiento de finalización del contrato con el empleado.

Los documentos de entrada de este proceso será la carta de renuncia o carta de despido y como documento de salida estará la liquidación.

2.6.15. Proceso de Seguimiento de Clientes

El proceso de seguimiento a clientes es un nuevo proceso propuesto a Tienda Juno para ayudar a la fidelización de clientes y de esta manera consolidar nuevas ventas que le permita consolidarse en el mercado, dentro de los procedimientos a seguir están los siguientes:

- Procedimiento de plan de seguimiento.
- Procedimiento de planificación de contactos.
- Procedimiento de control de información de clientes.
- Procedimiento de personalización relación con los clientes.
- Procedimiento de dar un valor agregado a la tienda.
- Procedimiento de ofertas y promociones a clientes potenciales.

Con este proceso se tendrá un mejor conocimiento de las preferencias de los clientes, para poder satisfacer de forma correcta sus necesidades, esto aportará una mejora en las ventas gracias a las recomendaciones recopiladas, y de esta manera promover la fidelización de los clientes dado que podrán encontrar todo lo que necesitan en un solo lugar.

Como parte de la propuesta se presenta el programa de lealtad, en donde se emplearán diversas campañas promocionales para incentivar y premiar la compra de artículos con la microempresa.

Este proceso se llevará a cabo por el encargado de ventas y mercadeo y vendedor, dado que estos tendrán contacto directo con los clientes.

Los documentos de entrada de este proceso será la tabla de clientes, estados de cuenta y como documentos de salida estarán la encuesta y el formato de seguimiento a clientes.

CAPITULO III. ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DE TIENDA JUNO

MANUAL ORGANIZATIVO DE TIENDA JUNO

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	123
OBJETIVO DE MANUAL.....	123
ALCANCE DEL MANUAL.....	123
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	124
ANTECEDENTES.....	124
MARCO JURÍDICO.....	125
ORGANIGRAMA.....	125
Organigrama funcional de Tienda Juno.....	125
Organigrama por cargos de Tienda Juno.....	126
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	127
MISIÓN.....	127
VISIÓN.....	127
VALORES.....	127
OBJETIVOS Y FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS.....	128
GERENCIA GENERAL.....	128
Objetivo.....	128
Funciones.....	128
VENTAS Y MERCADEO.....	128
Objetivo.....	128
Funciones.....	128
RECURSOS HUMANOS.....	129
Objetivo.....	129
Funciones.....	129
ADQUISICIONES.....	130
Objetivo.....	130
Funciones.....	130

1. INTRODUCCIÓN

El Manual Organizativo de Tienda Juno, constituye un instrumento normativo y organizativo de la microempresa, con el fin de brindar información organizativa relativa a su filosofía organizacional, proporciona a cada área y personal en forma real y objetiva de sus funciones a desempeñar para lograr las metas y resultados con eficiencia y productividad en beneficio de nuestros clientes y proveedores, así como sus relaciones internas y externas que permitan un conocimiento integral de la organización y su funcionamiento global.

Para la elaboración de este manual se utilizó las nociones básicas y propuestas de mejoras para el modelo de gestión organizacional y se debe enriquecer su contenido y mantenerlo actualizado, mediante revisiones periódicas, acorde a los cambios que se realicen en la organización, lo que permitirá conservar su vigencia y utilidad por la naturaleza dinámica que representa.

2. OBJETIVO DE MANUAL

El objetivo del presente Manual de Organización es mostrar la organización de Tienda Juno para lograr la consecución de sus fines, dando un panorama de la filosofía organizacional que rige a la microempresa, así como la estructura orgánica que permite el logro de los objetivos, definiendo los cargos y delimitando el objetivo de cada área, las funciones y responsabilidades de los mismos, con lo que se sientan las bases para garantizar el desempeño eficiente de las funciones de la Tienda.

3. ALCANCE DEL MANUAL

El manual organizativo es aplicable a toda la estructura orgánica de Tienda Juno, siendo de referencia para el resto de manuales a presentar, tomando en cuenta que debe ser presentado a todo el personal de áreas para que sea conocido en general.

4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Gerencia General

1.1. Ventas y Mercadeo

1.1.1. Vendedor

1.1.2. Cajero

1.1.3. Repartidor

1.2. Recursos Humanos

1.3. Adquisiciones

1.3.1. Bodega

5. ANTECEDENTES

Tienda Juno nace del auge de las compras en línea en Nicaragua, principalmente del mercado más joven de nuestro país, esta nace a inicios de 2015 de parte de las socias, su primer canal de distribución es Facebook y con el pasar del tiempo comienza a incorporarse al resto de redes sociales como Instagram y WhatsApp.

Tienda Juno abrió un local físico en Plaza Porta's en Villa Fontana, Managua a mediados del 2016, donde los clientes pueden observar los diversos productos y realizar sus compras si ellos tienen algún tipo de inseguridad o desconfianza de las transacciones por medios digitales.

La microempresa ha ido expandiendo su personal, de solamente las dos fundadoras originales, hasta un total de 6 personas, esto sucede en el momento en el que el local es abierto en la ubicación antes mencionada, solamente el repartidor actual no es parte del personal directo sino un trabajador por servicios profesionales.

6. MARCO JURÍDICO

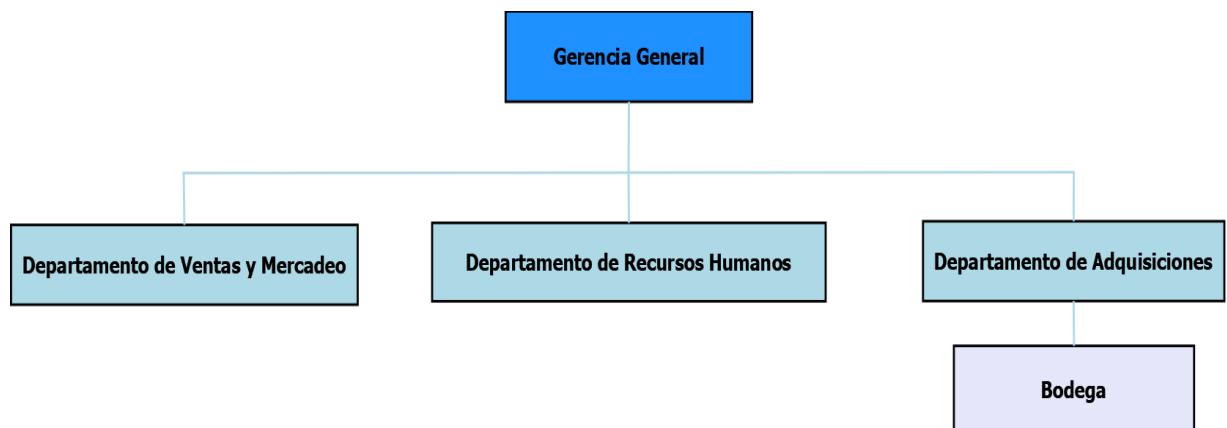
Dentro del Marco Jurídico en el que se desarrolla Tienda Juno esta:

- Código de Comercio de la República de Nicaragua.
- Ley 987, Ley de Reformas y Adiciones a la Ley N°. 822, Ley de Concertación Tributaria.
- Ley 539, Ley De Seguridad Social

7. ORGANIGRAMA

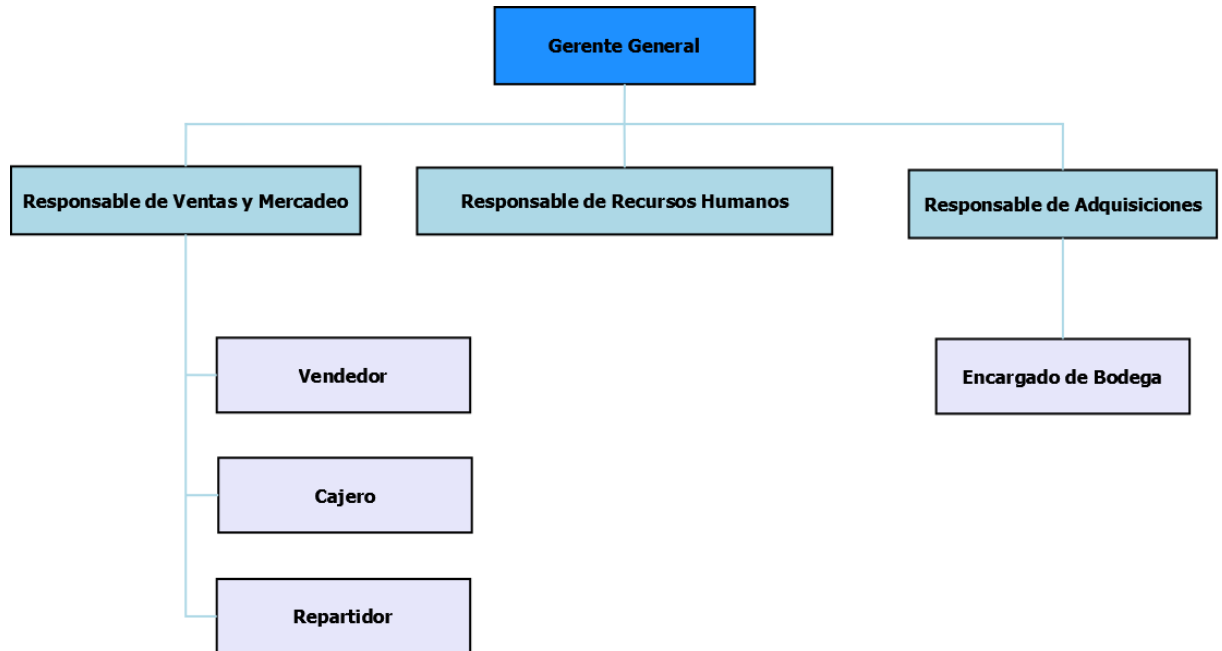
7.1. Organigrama funcional de Tienda Juno

Ilustración 16. Organigrama funcional de Tienda Juno



7.2. Organigrama por cargos de Tienda Juno

Ilustración 17. Organigrama por cargos de Tienda Juno



8. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

3.1. MISIÓN

Somos una microempresa nicaragüense encargada de comercializar prendas de ropa para damas y caballeros a precios accesibles, usando un modelo de comercio digital, seguro y responsable para ofrecer un gran servicio y lograr la satisfacción plena del cliente.

3.2. VISIÓN

Posicionarnos como un referente en el mercado digital de ropa para damas y caballeros con gran reconocimiento a nivel nacional gracias a nuestros productos y servicio de alta calidad, cumpliendo con el compromiso que tenemos con nuestros clientes de estar a la vanguardia en el mercado y superar sus expectativas.

3.3. VALORES

- **Profesionalismo:** Todo el personal de la microempresa muestra un compromiso superior al normal el cual permite el cumplimiento de las metas establecidas.
- **Honestidad:** La honestidad permite entablar relaciones interpersonales basadas en la confianza tanto entre el personal de la microempresa como hacia los clientes.
- **Respeto:** Se trata de una vía de doble sentido para garantizar que los colaboradores respeten a la microempresa y permitir que sientan que su trabajo es valorado y reconocido, de la misma manera el trato adecuado con los clientes.
- **Actitud de servicio:** Una buena actitud de servicio es estar a la disposición de ayudar a los demás colaboradores o a los clientes y hacerlo de manera asertiva, con el fin de buscar una solución.

- **Adaptación:** Tener la destreza de identificar los cambios en el entorno que nos desarrollamos, para evolucionar de manera constante y adaptarnos a los nuevos cambios que surjan.
- **Cooperación:** Es la ayuda mutua entre los colaboradores de los distintos departamentos de la microempresa, con el fin de cumplir los objetivos establecidos, cada uno aporta un valor diferente y a la misma vez significativo a las actividades.

9. OBJETIVOS Y FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS

9.1. GERENCIA GENERAL

9.1.1. Objetivo

La gerencia general es responsable de los resultados de la microempresa, donde se realiza la toma de decisiones que pueden tener un impacto positivo o negativo sobre la organización y sus recursos.

9.1.2. Funciones

- Dirigir la microempresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la microempresa a corto y largo plazo.
- Evaluar el desempeño de cada área según los objetivos planificados.

9.2. VENTAS Y MERCADEO

9.2.1. Objetivo

Ventas y Mercadeo está a cargo de comercializar la mercadería adquirida de la microempresa, manteniendo un registro detallado de los distintos tipos de ventas realizadas e informar sobre sus operaciones a gerencia general y adquisiciones para realizar y seguir la planificación del inventario.

Mercadeo tiene como objetivo, conocer cuáles son las necesidades que surgen en el mercado, a través de una serie de técnicas y acciones que permitan establecer estrategias para descubrir cómo resolverlos a través de un producto o servicio. Mercadeo permite atraer la atención de clientes y mantiene la relación con ellos para ayudar al crecimiento de la microempresa.

9.2.2. Funciones

- Brindar acompañamiento durante el proceso de venta con el fin de garantizar la satisfacción del cliente.

- Mantener controles de las ventas mediante hojas de Excel y presentarlas a gerencia general y adquisiciones para planificación y toma de decisiones
- Supervisar la entrega de pedidos a los clientes
- Realizar arqueos diarios sobre el flujo de caja.
- Establecer metas de ventas y planificación para su cumplimiento.
- Investigar permanentemente al consumidor, considerar la competencia, los productos más vendidos y los diferentes mercados.
- Seleccionar los clientes importantes y buscar fidelizarlos.
- Explorar nuevos mercados con clientes potenciales.
- Elaborar planes de publicidad para alcanzar nuevos clientes potenciales.

9.3. RECURSOS HUMANOS

9.3.1. Objetivo

Recursos humanos es un área encargada de gestionar todo lo relacionado con las personas que trabajan en la microempresa. Se incluye desde el reclutamiento, selección de personal, contratación, bienvenida, formación, promoción interna, nóminas, contratos y despidos. Recursos humanos debe trabajar para todas las personas que forman parte del equipo humano de la microempresa, es decir, son los encargados del capital humano.

9.3.2. Funciones

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados.
- Coordinar el proceso de selección, contratación, despidos y remuneración del personal.
- Motivar a los empleados.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.

9.4. ADQUISICIONES

9.4.1. Objetivo

El área de Adquisiciones se encarga de obtener todos los suministros necesarios para la operación del negocio, ayuda al crecimiento de la microempresa a través de la compra de mercadería de procedencia nacional y extranjera acorde a la temporada y preferencia de los clientes, así como asegurar el stock del almacén y una buena relación con los proveedores.

9.4.2. Funciones

- Asegurar que el suministro de mercancía tenga una continuidad evitando roturas de stock.
- Controlar el costo de los bienes adquiridos y los niveles de inventario.
- Negociar con los proveedores, precio, volumen y periodos de abastecimiento.
- Garantizar el cumplimiento de los plazos de entregas de mercancía.

MANUAL DE FUNCIONES DE TIENDA JUNO

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	134
OBJETIVO DEL MANUAL.....	135
ALCANCE DEL MANUAL.....	135
MARCO JURÍDICO.....	135
LISTA DE CARGOS.....	136
ORGANIGRAMA.....	137
Organigrama de Tienda Juno.....	137
NIVELES JERARQUICOS.....	137
FICHAS OCUPACIONALES.....	138
Ficha Ocupacional del Gerente General.....	138
Ficha Ocupacional del Gerente de Ventas.....	140
Ficha Ocupacional del Vendedor.....	142
Ficha Ocupacional del Cajero.....	144
Ficha Ocupacional del Repartidor.....	146
Ficha Ocupacional de Recursos Humanos.....	148
Ficha Ocupacional del Gerente de Adquisiciones.....	150
Ficha Ocupacional del Encargado de Bodega.....	152

1. INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es una referencia para la inducción, capacitación y orientación del personal, y para el cumplimiento de los objetivos de los distintos niveles jerárquicos. Por esto, su ámbito de aplicación está dirigido a cada una de las áreas que integran Tienda Juno, siendo responsabilidad del Gerente General la revisión y aprobación de dicho manual; así como también el compromiso de recibir por escrito por parte del personal, sugerencias para la actualización, modificación o mejoramiento.

El Manual de funciones, describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes cargos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procesos y procedimientos establecido para la microempresa, se deben describir brevemente cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato.

Finalmente, se describe cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos, para poder realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del manual de funciones es disponer de un instrumento técnico orientado a la forma en que Tienda Juno se organiza para cumplir con sus objetivos, determinando las responsabilidades de los empleados orientando el trabajo que debe realizarse en los diferentes cargos de la microempresa con el fin de contribuir al ahorro de tiempo y esfuerzo del personal.

3. ALCANCE DEL MANUAL

La aplicación del presente Manual de Funciones comprende a todo el personal que presta servicios dentro de Tienda Juno, asegurando el cumplimiento de las funciones asignadas.

4. MARCO JURÍDICO

Dentro del Marco Jurídico en el que se desarrolla Tienda Juno esta:

- Ley No. 185, Código Del Trabajo (Con Sus Reformas, Adiciones E Interpretación Auténtica)
- Ley No. 618, Ley General De Higiene Y Seguridad Del Trabajo

5. LISTA DE CARGOS

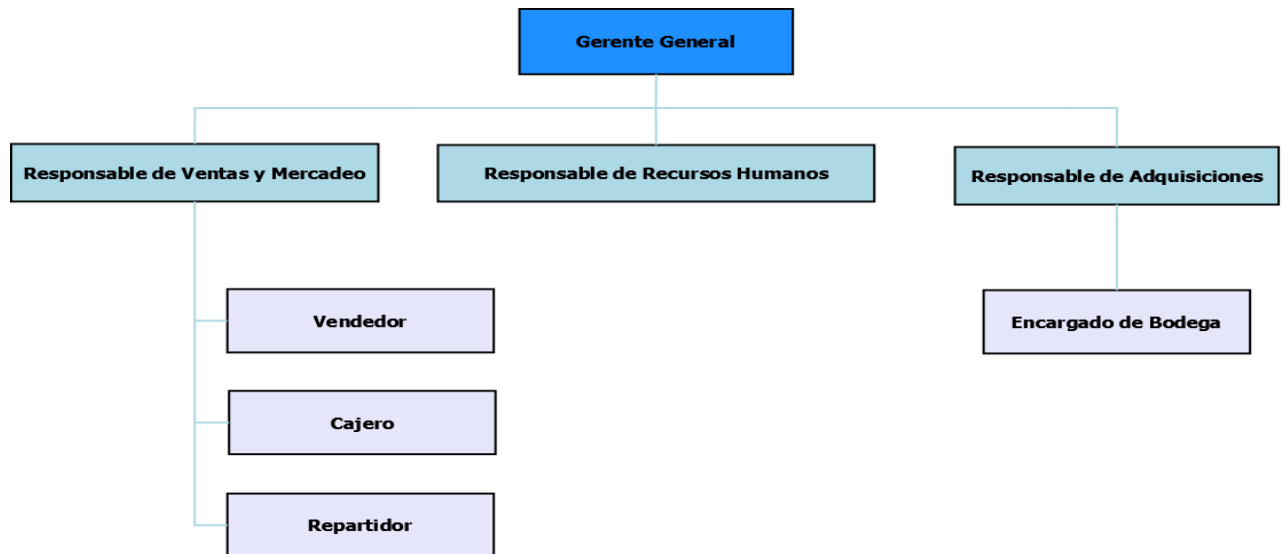
La lista de cargos se refleja por los departamentos presentados en el organigrama los cuales se representan de la siguiente manera:

- 1) Cargos de Gerencia
 - a) Gerente General
- 2) Cargos del departamento de Ventas y Mercadeo
 - a) Responsable de Ventas
 - b) Vendedor
 - c) Cajero
 - d) Repartidor
- 3) Cargos del departamento de Recursos Humanos
 - a) Responsable de recursos humanos
- 4) Cargos del departamento de Adquisiciones
 - a) Responsable de adquisiciones
 - b) Encargado de bodega

6. ORGANIGRAMA

6.1. Organigrama de Tienda Juno

Ilustración 18. Organigrama de cargos de Tienda Juno



7. NIVELES JERARQUICOS

Los niveles jerárquicos muestran la estructura de la microempresa mediante los diferentes escalones de autoridad que se dividen de la siguiente manera:

Nivel Superior: Gerente General

Está compuesto por la gerencia general, esta es la mayor autoridad en la microempresa y cumple la función de autorizar y tomar decisiones con respecto a las distintas actividades llevadas a cabo en Tienda Juno.

Nivel Medio: Responsable de Ventas y Mercadeo, Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Adquisiciones.

Este nivel lo conforman los responsables de cada departamento, los cuales coordinan las actividades llevadas a cabo por ellos y subordinados.

Nivel Operativo: Vendedor, Cajero, Repartidor, Encargado de bodega

Lo conforman los cargos que deben realizar de forma eficaz los procesos que se ejecutan dentro del departamento y son coordinados por el nivel medio de la microempresa.

8. FICHAS OCUPACIONALES

9.1. Ficha Ocupacional del Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 01
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Gerencia General	
Nombre del Cargo	Gerente General	
Cargo Superior Inmediato	-	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	Responsable de Ventas y Mercadeo, Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Adquisiciones, Vendedor, Cajero, Repartidor, Encargado de bodega	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Se encarga de formular la estrategia general, gestionar al personal y establecer políticas, supervisando el flujo operacional de la organización de manera atenta a nuestro mercado		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Aprueba las propuestas de material publicitario	
2	Determina los valores necesarios para caja chica	
3	Controla las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detecta desviaciones o diferencias en comparación	
4	Coordina el pago de los servicios y mercaderías adquirida en la microempresa	
5	Recopila la información necesaria para la creación de los informes contables	
6	Analiza los balances generales y estado de resultados para la toma de decisiones	

7	Coordina la elaboración de los informes contables con un asesor legal
IV. PERFIL REQUERIDO	
Formación básica	Graduado Universitario Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial y/o carreras afines
Experiencia previa laboral	Experiencia en cargos similares de 1 año
Conocimientos requeridos fundamentales	Administración Matemática Comunicación Liderazgo
Conocimientos deseables	Ingles básico Conocimientos de informática básicos
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Emprendedor	
2. Capacidad de resolución de problemas	
3. Buena comunicación verbal o escrita con toda la microempresa	
4. Firme a la hora de la toma de decisiones	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Redacción de informes	
2. Expresión oral	
3. Relaciones humanas	
4. Utilización de Office Intermedio - Avanzado	
5. Planificación estratégica	
Relaciones principales con otros Cargos	Responsable de Ventas y Mercadeo Responsable de Recursos Humanos Responsable de Adquisiciones
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	Bancos Asesor contable
Equipo a su disposición	Computadora, Impresora
Compensación	Salario Básico: C\$11,800

9.2. Ficha Ocupacional del Responsable de Ventas y Mercadeo

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 02
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas y Mercadeo	
Nombre del Cargo	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Cargo Superior Inmediato	Gerente General	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	Vendedor, Cajero, Repartidor	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Se encargará de aumentar los ingresos y atención de clientes haciendo que nuestra empresa sea competitiva e innovadora, responsable de la gestión de redes sociales y la publicidad, elaborar planes de ventas y justificar dichos planes ante la gerencia general		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Aprobación de crédito al momento de ventas para los clientes que los solicitan	
2	Genera y mantiene estados de cuenta en archivo de Excel para el manejo de las cuentas por cobrar	
3	Contacta a los clientes para coordinar el pago de deudas pendientes	
4	Presentación de los estados de clientes al momento de efectuar pagos de cuentas por pagar	
5	Elabora el final del arqueo de caja para presentar al gerente general	
6	Crea contenido creativo adecuado para cada red social en relación con las promociones y ofertas definidas	
7	Realiza investigaciones publicitarias para analizar el impacto de los contenidos publicados	
8	Diseña, propone y ejecuta planes de mercadeo de acuerdo a las investigaciones publicitarias hechas	
IV. PERFIL REQUERIDO		

Formación básica	Graduado Universitario Licenciado en Administración, Mercadeo o carreras afines
Experiencia previa laboral	Experiencia en cargos similares de 1 año
Conocimientos requeridos fundamentales	Administración Matemática Comunicación Liderazgo Mercadeo
Conocimientos deseables	Inglés básico Contabilidad de costos Conocimientos de informática básicos Edición de foto y vídeo
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Creativo	
2. Capacidad de resolución de problemas	
3. Buena comunicación verbal y escrita	
4. Firme a la hora de la toma de decisiones	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Expresión oral	
2. Relaciones humanas	
3. Utilización de Office Intermedio - Avanzado	
4. Elaboración de Informes de Venta	
5. Planificación estratégica	
6. Estrategia de contenidos y redes sociales	
Relaciones principales con otros Cargos	Gerencia General Responsable de Adquisiciones Vendedor Cajero Repartidor
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	-
Equipo a su disposición	Computadora, Impresora
Compensación	Salario Básico: C\$10,000

9.3. Ficha Ocupacional del Vendedor

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 03
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas y Mercadeo	
Nombre del Cargo	Vendedor	
Cargo Superior Inmediato	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados		
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Responsable de vender al cliente el producto, mostrar sus características, resolver dudas, brindar la información que sea necesaria para que el cliente se convenza de comprar, además de sugerir artículos relacionados que podrían ser del interés del cliente		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Presenta, fomenta y vende productos utilizando argumentos sólidos para clientes actuales y	
2	Resuelve los problemas y quejas de los clientes para maximizar su satisfacción	
3	Realiza ventas según el canal utilizado por el cliente, ya sea en la tienda o por las plataformas digitales	
4	Mantiene registro de la información de los clientes y su historial de compra para análisis de créditos futuros	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Título de bachiller	
Experiencia previa laboral	No necesario	
Conocimientos requeridos fundamentales	-	
Conocimientos deseables	Conocimientos de informática básicos Manejo de redes sociales	
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes	

V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Servicio al cliente	
2. Capacidad de resolución de problemas	
3. Buena comunicación verbal o escrita con toda la microempresa	
4. Dominio de la información de clientes actuales y potenciales	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Redacción de informes	
2. Expresión oral	
3. Relaciones humanas	
4. Utilización de Office Básico	
5. Utilización de redes sociales	
Relaciones principales con otros Cargos	Responsable de Ventas y Mercadeo Cajero Repartidor
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	-
Equipo a su disposición	Computadora
Compensación	Salario Básico: C\$6,000

9.4. Ficha Ocupacional del Cajero

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 04
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas y Mercadeo	
Nombre del Cargo	Cajero	
Cargo Superior Inmediato	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	-	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Se encarga de llevar un control de los ingresos y egresos de caja que se realizan en el día a día.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Gestiona transacciones con clientes según su método de pago utilizado	
2	Emite factura al momento de finalizar una venta	
3	Realiza los arqueos diarios para supervisar el flujo de caja	
4	Detecta las desviaciones o diferencias con los arqueos de caja	
6	Comunica a los clientes sobre beneficios acordes a las promociones y ofertas hacia los clientes	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Título de Bachiller o Técnico superior en contabilidad	
Experiencia previa laboral	Preferible	
Conocimientos requeridos fundamentales	Matemáticas Flujo de caja	
Conocimientos deseables	Conocimientos contables y/o financieros	

Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Trabajo en equipo	
2. Capacidad de resolución de problemas	
3. Buena comunicación verbal o escrita con toda la microempresa	
4. Mantener un perfil de confidencialidad alto	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Redacción de informes	
2. Excelente capacidad de organización	
3. Relaciones humanas	
4. Utilización de Office básico	
5. Realización de arquezos	
Relaciones principales con otros Cargos	Responsable de Ventas y Mercadeo Vendedor Repartidor
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	-
Equipo a su disposición	Computadora
Compensación	Salario Básico: C\$6,000

9.5. Ficha Ocupacional del Repartidor

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 05
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcia	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Ventas y Mercadeo	
Nombre del Cargo	Repartidor	
Cargo Superior Inmediato	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	-	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Se encarga de la entrega del producto vendido desde las instalaciones de la microempresa hasta el lugar solicitado por el cliente, a su vez tiene como función realizar el cobro de todos los envíos pagados en efectivo y entregarlo a caja.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Distribuye los pedidos tanto dentro como fuera de Managua (CargoTrans)	
2	Elabora recibos y realiza cobros al momento de realizar entregas	
3	Establece la ruta más corta para la entrega y prepara el vehículo y el paquete para entregar la venta al	
4	Entrega del comprobante de entrega a caja	
6	Comunica continuamente con el cliente sobre el estado de entrega de su pedido	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Título de bachiller	
Experiencia previa laboral	Experiencia previa de 6 meses a 1 año como repartidor	
Conocimientos requeridos fundamentales	Licencia categoría 2 Récord policial actualizado	

	Conocimiento de las rutas de la ciudad de Managua
Conocimientos deseables	-
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Conductor precavido	
2. Buena disposición para trabajar	
3. Buena condición física	
4. Ordenado al momento de cobros y entrega de productos	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Calma y responsabilidad en la entrega de productos	
2. Expresión oral	
3. Relaciones humanas	
4. Buena capacidad de reacción ante situaciones inesperadas	
Relaciones principales con otros Cargos	Responsable de Ventas y Mercadeo Cajero
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	Bancos CargoTrans Instituciones públicas
Equipo a su disposición	Motocicleta
Compensación	Salario Básico: C\$5,000

9.6. Ficha Ocupacional de Responsable de Recursos Humanos

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 06
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Recursos Humanos	
Nombre del Cargo	Responsable de Recursos Humanos	
Cargo Superior Inmediato	Gerente General	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	-	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Se encarga de gestionar el talento humano de la microempresa, desde su reclutamiento mediante entrevistas, su contratación y la correcta capacitación para dar a conocimiento de sus responsabilidades de su cargo, además de gestionar el pago de su salario establecido		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Ejecuta las actividades para la selección y reclutamiento de personal de la microempresa	
2	Elabora diversos tipos de contratos en conjunto con un asesor legal	
3	Elabora y realiza las entrevistas para los posibles candidatos a contratar	
4	Planifica y coordina el proceso de inducción de nuevo personal	
5	Contrata al personal seleccionado acorde al tipo de contrato y cargo	
6	Realiza la elaboración y ejecución de la nómina	
7	Planifica las capacitaciones necesarias para los distintos cargos	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Graduado Universitario Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial y/o carreras afines	
Experiencia previa laboral	Al menos un año en cargos similares del área de recursos humanos	

Conocimientos requeridos fundamentales	Buena administración del Talento Humano Excelentes habilidades de comunicación Microsoft Word y Excel avanzado Conocimientos de leyes laborales del país
Conocimientos deseables	-
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Talento para establecer relaciones con otras personas	
2. Empático	
3. Manejo de información sensible	
4. Liderazgo	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Ética profesional	
2. Expresión oral	
3. Relaciones humanas	
4. Buena comunicación escrita	
Relaciones principales con otros Cargos	Gerente General Responsable de Ventas y Mercadeo Responsable de Adquisiciones
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	Instituto Nacional de Seguridad Social Bancos
Equipo a su disposición	Computadora, Impresora
Compensación	Salario Básico: C\$10,000

9.7. Ficha Ocupacional del Responsable de Adquisiciones

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 07
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Adquisiciones	
Nombre del Cargo	Responsable de Adquisiciones	
Cargo Superior Inmediato	Gerente General	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	Encargado de Bodega	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Es el encargado de gestionar el suministro de productos y servicios de la empresa, incluyendo la mercadería para venta, mobiliario y equipo para la tienda y la contratación de servicios básicos o externos para la microempresa, teniendo en mente descubrir las maneras eficientes para que la empresa pueda invertir en crecimiento y personal.		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Realiza controles de inventario periódicos	
2	Gestión de proveedores para la adquisición de bienes y servicios para beneficios de la microempresa	
3	Control de los pedidos de productos y servicios necesarios	
4	Planifica inversiones para activos requeridos en conjunto con el resto de departamentos	
5	Control del libro de Excel que contenga equipos, materiales y servicios actuales	
6	Supervisa las entregas de las adquisiciones según los requerimientos del departamento que los solicita	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Graduado Universitario Licenciado en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad y/o carreras afines	

Experiencia previa laboral	Al menos un año de experiencia en cargos similares
Conocimientos requeridos fundamentales	Ofimática Intermedio Excelentes habilidades matemáticas Conocimientos sobre planificación de inventario Conocimientos de contabilidad de costos
Conocimientos deseables	Inglés básico
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes
V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Talento para negociar	
2. Redacción de informes de adquisiciones	
3. Capacidad de trabajar bajo presión	
4. Honestidad sobre su trabajo realizado	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Ética profesional	
2. Expresión oral	
3. Excelente capacidad de trabajar en equipo	
4. Innovador	
Relaciones principales con otros Cargos	Gerente General Encargado de bodega
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	Proveedores Aduana Dirección General de Ingresos
Equipo a su disposición	Computadora, Impresora
Compensación	Salario Básico: C\$10,000

9.8. Ficha Ocupacional del Encargado de Bodega

MANUAL DE FUNCIONES		DOCUMENTO NO 08
Emisión: 10/01/2022	Generado Por: Gerardo Escorcía	Aprobado Por: Mauro Guido
DESCRIPCIÓN DE CARGO DE TRABAJO		
I. IDENTIFICACIÓN		
Dependencia Organizativa	Departamento de Adquisiciones	
Nombre del Cargo	Encargado de Bodega	
Cargo Superior Inmediato	Responsable de Adquisiciones	
Ubicación física del cargo	Tienda Juno - Managua	
Cargos Subordinados	-	
II. PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO		
Su propósito es manejar y supervisar la mercadería que se mantiene a disposición para la venta, de activos disponibles en la microempresa y proveerlos en el momento que se requiera		
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1	Dirige y controla las actividades de recepción, despacho, registro y control de la mercadería pedida	
2	Prepara el producto para su entrega después de una venta	
3	Control de las entradas y salidas de materiales y equipos del almacén	
4	Registra las desviaciones o diferencias relacionado a las adquisiciones planificadas	
5	Realiza el inventario físico de existencias	
IV. PERFIL REQUERIDO		
Formación básica	Título de bachiller en adelante	
Experiencia previa laboral	Al menos seis meses de cargos similares	
Conocimientos requeridos fundamentales	Elaboración y control de inventarios Buena capacidad matemática Manejo de Excel intermedio	
Conocimientos deseables	Ingles básico	
Tiempo de capacitación previa para el desarrollo del cargo	1 mes	

V. COMPETENCIAS	
INICIATIVA	
1. Dinámico	
2. Buena condición física	
3. Ordenado	
4. Responsable	
HABILIDADES Y APTITUDES	
1. Excelente manejo de activos	
2. Ética profesional	
3. Disposición de trabajar bajo presión	
4. Buena capacidad de cálculo	
Relaciones principales con otros Cargos	Encargado de Bodega
Relaciones principales con otras Organizaciones y/o Instituciones	Proveedores
Equipo a su disposición	Computadora
Compensación	Salario Básico: C\$6,000

MANUAL POLÍTICAS DE TIENDA JUNO

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	156
OBJETIVO.....	157
ALCANCE.....	157
MARCO JURÍDICO	157
POLÍTICAS.....	158
POLÍTICAS DE PRECIOS.....	158
POLÍTICAS DE VENTAS.....	158
POLÍTICAS DE ENVÍOS.....	159
POLÍTICAS TECNOLÓGICAS.....	160
POLÍTICAS DE PAGOS.....	160
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	161
POLÍTICAS DE PRIVACIDAD DE INFORMACIÓN.....	161
POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE.....	162
POLÍTICAS DE LOGÍSTICA.....	163
POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	163

1. INTRODUCCIÓN

El manual de políticas es una guía donde se presentan un conjunto de directrices en las que se establecen normas, comportamientos y procedimientos que se deben de cumplir para tomar decisiones o bien para actuar de una manera adecuada frente a cualquier situación, a su vez estas políticas permiten crear la ética de trabajo que identifica a toda organización, pueden existir políticas que se presentan como reglas de obligado cumplimiento y otras que se presentan como instrumento de acción para llevar a cabo una operación.

Tienda Juno es una microempresa dedicada a la venta de ropa para damas mediante canales digitales y físicos por lo que se presentan políticas que vayan de acuerdo a la normativa comercial del negocio, las políticas que se establezcan serán de cumplimiento obligatorio con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos por la microempresa, por lo que deben de ser de conocimiento general por todos los empleados de la tienda para la buena realización de los distintos procesos en los que se desarrollen.

2. OBJETIVO

El manual de políticas tiene como objetivo establecer un conjunto de normativas que sirvan de recurso técnico para ayudar a orientar e informar al personal sobre el desempeño de las actividades encomendadas, estableciendo de forma clara y sencilla los procedimientos a seguir en la ejecución de tareas que se lleven a cabo en las distintas áreas de la tienda con el fin de coordinar todas estas áreas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. ALCANCE

La aplicación del presente Manual de políticas comprende a todo el personal que presta servicios dentro de Tienda Juno y es observación obligatoria, asegurando el cumplimiento de las políticas establecidas, es aplicable a los procesos que donde se presente una normativa a cumplir.

Además, tiene su alcance general para quienes interactúan de manera directa o indirectamente en los procesos que se lleven a cabo en la tienda como lo son cliente, empleados y proveedores.

4. MARCO JURÍDICO

Dentro del Marco Jurídico en el que se desarrolla Tienda Juno esta:

- Código de Comercio de la República de Nicaragua.
- Ley 645, Ley de Promoción Fomento y Desarrollo de las MIPYME.
- Ley 842, de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y usuarias.
- Ley 891, de Reforma a Ley de Concertación Tributaria.

5. POLÍTICAS

En base a los objetivos estratégicos propuestos, donde se establece la diversificación de las ventas, el desarrollo de una imagen publicitaria positiva, la mejora de experiencia de servicio a los clientes, la gestión de una documentación de referencia para las actividades ejecutadas, velar por el cumplimiento del ordenamiento jurídico e impulsar nuevos medios de ventas, se proponen las siguientes políticas:

5.1. POLÍTICAS DE PRECIOS

- Los precios serán establecidos por gerencia en base a los costos de adquisición de la tienda.
- Se realizará ajuste de precios a mercadería de liquidación en oferta, el cual estará autorizado por el responsable de ventas y mercadeo y el gerente general
- Los precios mostrados en las diferentes plataformas de ventas digitales no variaran con los precios en la tienda física.
- El costo del envío a los departamentos será variable de acuerdo a su destino.
- Los precios se muestran en córdobas con el envío y el IVA incluido para la ciudad de Managua, en el caso de los departamentos se mostrará el precio en córdobas con IVA incluido más el costo del envío.
- Los precios de la mercadería más el costo de envío se especificarán antes de confirmar pedidos.

5.2. POLÍTICAS DE VENTAS

- Los canales ofrecidos a los clientes para la venta de producto son las redes sociales de Tienda Juno, la página web y en la tienda física.

- El responsable de venta y mercadeo establecerá la meta de ventas con el objetivo de cumplir con las expectativas en una temporada específica.
- Las actividades comerciales se medirán y evaluarán conforme a los indicadores pertinentes establecidos por la Gerencia de la microempresa.
- Los productos ofertados se sujetarán al catálogo de productos vigente.
- La atención se brindará siempre bajo los valores de la microempresa, así como atendiendo en todo momento aspectos legales, políticas, y reglamentos.
- Los pedidos realizados a través de las distintas plataformas en línea pueden ser cancelados sin previo aviso.
- Se debe realizar registro de todas las ventas efectuadas tanto en línea como en la tienda física.

5.3. POLÍTICAS DE ENVÍOS

- Los envíos locales en Managua no tendrán costo de envío.
- Los pagos en efectivo se realizarán al repartidor contra entrega de mercadería.
- Los envíos en la ciudad de Managua se realizarán el mismo día por la tarde si la compra fue realizada antes de mediodía, en caso contrario se enviará al día siguiente.
- Los envíos fuera de la ciudad de Managua se realizarán el día siguiente de la venta.
- Nos reservamos el derecho del envío cuando lo consideremos necesario.
- El cliente debe dar la dirección exacta del lugar de envío y un número de teléfono de contacto para el seguimiento de la entrega.

- El cliente asumirá el costo de envío a los departamentos por CARGOTRANS.
- Es obligación del cliente revisar los productos tan pronto le sean entregados.
- En caso de que exista una deficiencia en el producto el costo del envío lo asume la tienda, si el cliente desea un cambio en el producto y este no muestra ninguna deficiencia deberá asumir el costo de envío.
- En caso de que el envío tenga un retraso de una hora por motivos de fuerza mayor, se realizará una notificación al cliente y si no se puede concretar se hará devolución del pago realizado.

5.4. POLÍTICAS TECNOLÓGICAS

- El uso de las herramientas tecnológicas debe de ser estrictamente laboral.
- El personal se hace responsable por daño o perdidas de equipos tecnológicos.
- Los registros de compras, ventas e inventarios deben de ser registrados en libros de cálculo individuales.
- Se asignarán a ciertos cargos de la microempresa credenciales de usuario para manejo de información.
- Las credenciales de seguridad asignadas deben ser actualizadas cada 72 días.

5.5. POLÍTICAS DE PAGOS

- Los pagos por compra de mercancía deben de ser realizados a las cuentas bancarias establecidas.
- Los pagos en efectivo deben ser equivalentes al valor de la factura emitida por Tienda Juno.

- Si el cliente tiene una cuenta de crédito debe de cancelar la factura en un máximo de 30 días después de haberle entregado el producto.
- Los comprobantes de pago deben de ser equivalentes al monto a cancelar.
- Los pagos por transferencias deben ser confirmados antes de realizar la entrega del producto.
- Todos los impuestos y cargos relacionados con la venta de mercadería se indicarán antes de realizar el pago.
- Los pagos a proveedores se realizarán mediante transferencias bancarias.

5.6. POLÍTICAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

- Las promociones serán anunciadas por las distintas redes sociales.
- La gerencia tomará la decisión de la aplicación de ofertas, descuentos y otras promociones en Tienda Juno.
- Las distintas promociones se llevarán a cabo según las temporadas en las que se encuentre el mercado.
- Los productos a los que se les realizará promoción serán propuestos por el responsable de ventas y mercadeo y escogidos por el gerente general
- Las ideas y temas en materia creativa y promocional serán preparados por el departamento de ventas y mercadeo.
- La publicidad generada en las redes sociales deberá ceñirse por la misión y visión de la tienda, a como también deberá contener el logo para fines publicitarios.
- El presupuesto para las campañas publicitarias estará a cargo del departamento de ventas y mercadeo y será autorizado por gerencia.

5.7. POLÍTICAS DE PRIVACIDAD DE INFORMACIÓN

- La información personal de los clientes se maneja en documentos de Excel con credenciales que solo pueden ser accedidos por personal autorizado, de tal forma que esta información no es leída ni capturada por terceros.
- Se presentará información detallada de quienes somos, términos y condiciones, políticas y garantías, teléfonos, correos de contactos y dirección de nuestro establecimiento con el fin de brindar una atención segura.
- Se deberá comunicar la política de privacidad a los clientes.
- La información sensible de los clientes y demás procesos de la tienda serán tratados de forma confidencial por el personal autorizado.

5.8. POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- Los colaboradores de Tienda Juno deberán ofrecer un óptimo servicio teniendo en cuenta todas las herramientas de trabajo que tiene a su disposición.
- Al momento de atender un cliente se debe de brindar un servicio oportuno, confiable e integro.
- Mantener un ambiente de trabajo acogedor, actualizando y manteniendo en buen estado nuestras instalaciones.
- Es responsabilidad de todo colaborador asesorar a los clientes en la selección del producto que mejor se adapte a sus necesidades.
- Todo colaborador debe de atender con igualdad de condiciones sin preferencia y discriminación a todos los clientes, sin importar raza, sexo, edad, religión condición socio económico, político o académica.
- Todo cliente tiene el derecho de comunicar una queja o reclamo cuando existe un motivo ocasionado por Tienda Juno.

- Los canales de atención al cliente que se ofrecen son mensajes de WhatsApp, llamadas telefónicas, Messenger, y la atención directa en la tienda física.

5.9. POLÍTICAS DE LOGÍSTICA

- El personal de bodega tiene como responsabilidad el proceso de recepción y almacenaje del producto, así como el control de los inventarios.
- Se deberá llevar un seguimiento continuo sobre el inventario de productos para realizar nuevas adquisiciones y mantener siempre un stock medio de mercadería.
- El departamento de adquisiciones estará abierto a ofertas de nuevos proveedores o se realizará la búsqueda activa de otros que permitan compararlas con las condiciones de los homologados, con objeto de encontrar la mejor alternativa de negocio para Tienda Juno.
- Cuando resulte apropiado, se acordará mediante contrato las condiciones de adquisición de los productos o servicios, así como posibles penalizaciones por incumplimiento.
- El proveedor que finalice su relación comercial con Tienda Juno por razones que van en contra de la moral y las leyes, no podrá ser reincorporado, aun con otra razón social.
- Se elegirá a los proveedores que ofrezcan las mejores condiciones de calidad, plazo y precio, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de Tienda Juno.

5.10. POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Se deberá mantener un ambiente agradable para trabajar, sin discriminar por raza, sexo, edad, religión, condición socio económica, político o académica

- Para la entrega de mercancía se establece el uso de bolsas de papel con el logo de la tienda para ser amigables con el medio ambiente.
- Cualquier acto de soborno, chantaje, actos ilícitos dentro Tienda Juno será motivo de despido, ya que no van con los valores que se proyectan en la tienda.
- Todo colaborador será inscrito en el instituto nicaragüense de seguridad social para que goce de su seguro médico.
- Tienda Juno debe fomentar el desarrollo humano y profesional de sus colaboradores.
- Los colaboradores deben de respetar, preservar y regenerar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación que se realicen en la tienda.
- Trabajar conforme a esquemas de liderazgo participativos, solidarios, de servicio y respetuosos de la dignidad humana, actuando con base a un código de ética profesional.
- Tienda Juno se compromete a participar y apoyar en actividades de causas sociales que se desarrollen en el entorno de Tienda Juno.

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE TIENDA JUNO

INDICE

INTRODUCCION.....	167
OBJETIVO DEL MANUAL.....	168
ALCANCE DEL MANUAL.....	168
ORGANIGRAMA.....	168
Organigrama de Tienda Juno.....	168
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	169
Proceso de Compra.....	169
Proceso de Venta en Tienda.....	173
Proceso de Venta en Línea.....	177
Proceso de Entrega.....	180
Proceso de Cuentas por Cobrar.....	183
Proceso de Publicidad y Mercadeo.....	186
Proceso de Arqueo de Caja.....	189
Proceso de Gestión de Contabilidad.....	192
Proceso de Gestión de Inventario.....	195
Proceso de Reclutamiento de Personal.....	198
Proceso de Selección de Personal.....	201
Proceso de Contratación de Personal.....	205
Proceso de Inducción y Capacitación de Personal.....	208
Proceso de Remuneración de Personal.....	211
Proceso de Terminación de Servicios.....	213
Proceso de Seguimiento a Clientes.....	216
Formatos.....	220

1. INTRODUCCION

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de todas las áreas de una organización. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la organización.

El presente documento contiene el Manual de Procesos y Procedimientos de Tienda Juno, es una herramienta que permite a la microempresa garantizar la organización y mejorar la calidad del servicio.

La estructura de este manual relaciona los macroprocesos identificados en la microempresa, los cuales están conformados por procesos y procedimientos; información que se presenta a través de la caracterización de los procesos, diagramas de flujo, los cuales describen los procedimientos de cada actividad.

La estandarización de los procesos y procedimientos permiten cumplir los objetivos y principios de la microempresa, ya que permiten determinar los niveles de responsabilidad de cada funcionario de Tienda Juno en cada una de las actividades ejecutadas, facilitando el seguimiento y control de los procesos.

2. OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos es presentar a Tienda Juno de manera clara los procesos, procedimientos y actividades que conforman la operación de la microempresa, de manera que los empleados tengan claro su posicionamiento, funciones y participación en la misma.

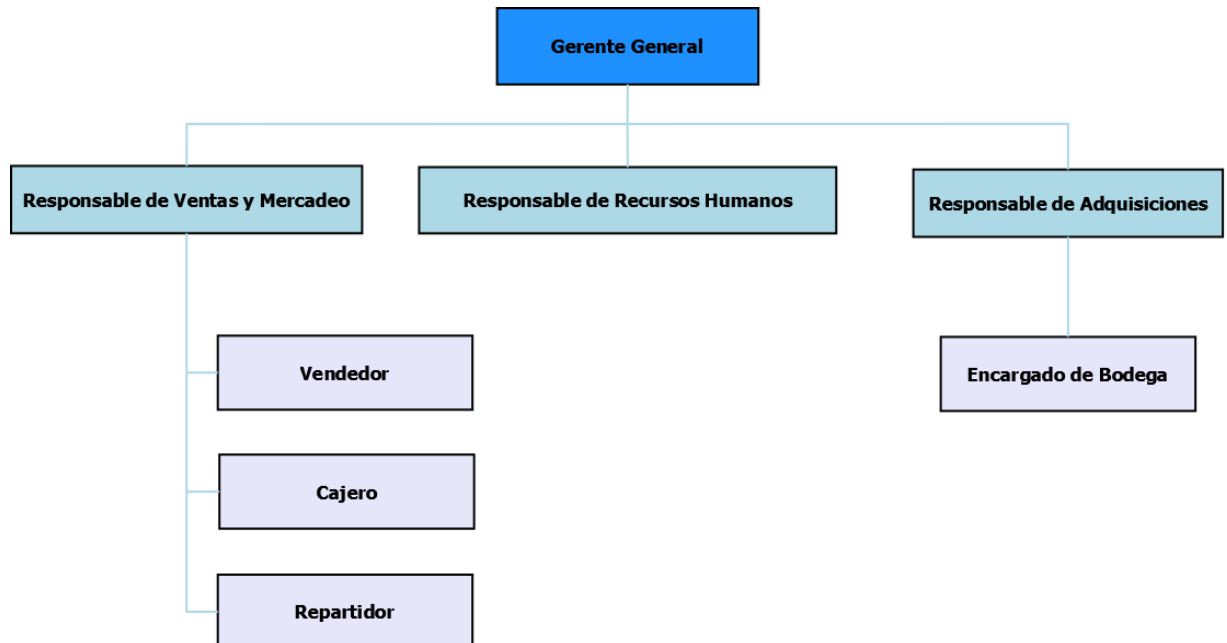
3. ALCANCE DEL MANUAL

Este manual va dirigido a todos los funcionarios de la microempresa. Así mismo, se busca que exista un documento completo y actualizado, que establezca un método estándar para la ejecución de los procesos, y se pueda realizar un seguimiento en la gestión diaria de la organización. Este manual aplica para cualquier colaborador y áreas de Tienda Juno.

4. ORGANIGRAMA

4.1. Organigrama de Tienda Juno


Ilustración 19. Organigrama de cargos de Tienda Juno



5. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

5.1. Proceso de Compra

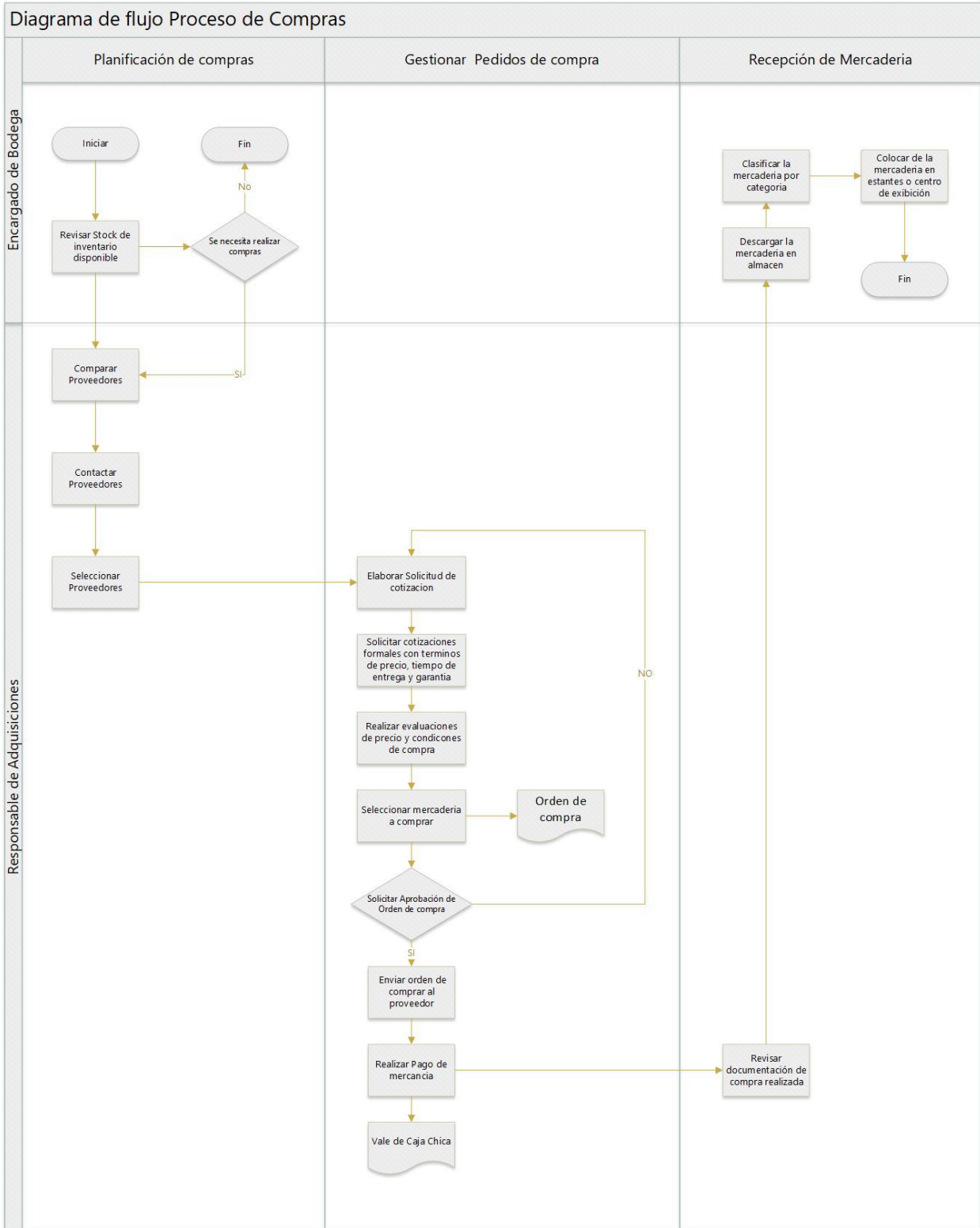
Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 1. Proceso de Compras			
Área de aplicación o alcance	Adquisiciones		
Responsable	Responsable de Adquisiciones		
Resultado	Gestión de órdenes de compra y adquisición de mercadería para la disposición de clientes		
Objetivo	Asegurar que el suministro de mercadería tenga una continuidad evitando, así, posibles roturas de stock		
Procedimiento 1.1. Planificación de compras			
Actividad	Interviene	Doc.	de Referencia
1. Revisar Stock de inventario disponible	Encargado de Bodega		
2. Comparar Proveedores	Responsable de Adquisiciones		
3. Contactar Proveedores	Responsable de Adquisiciones		
4. Seleccionar Proveedores	Responsable de Adquisiciones		
Procedimiento 1.2. Gestionar Pedidos de compra			

Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Elaborar Solicitud de cotización	Responsable de Adquisiciones	Orden de compra – OC1
2. Solicitar cotizaciones formales con términos de precio, tiempo de entrega y garantía	Responsable de Adquisiciones	
3. Realizar evaluaciones de precio y condiciones de compra	Responsable de Adquisiciones	
4. Seleccionar mercadería a comprar	Responsable de Adquisiciones	
5. Solicitar aprobación de orden de compra	Responsable de Adquisiciones	
6. Enviar orden de comprar al proveedor	Responsable de Adquisiciones	
7. Realizar Pago de mercancía	Responsable de Adquisiciones	
Procedimiento 1.3. Recepción de Mercadería		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Revisar documentación de compra realizada	Responsable de Adquisiciones	
2. Descargar la mercadería en almacén	Encargado de Bodega	
3. Clasificar la mercadería por categoría	Encargado de Bodega	
4. Colocar de la mercadería en estantes o centro de exhibición	Encargado de Bodega	
Indicadores	Recursos	
Índice de compras	Computadora	


Inventario/ventas	Trabajadores
Rentabilidad de las compras	Internet

Diagrama de Flujo



5.2. Proceso de Venta en Tienda

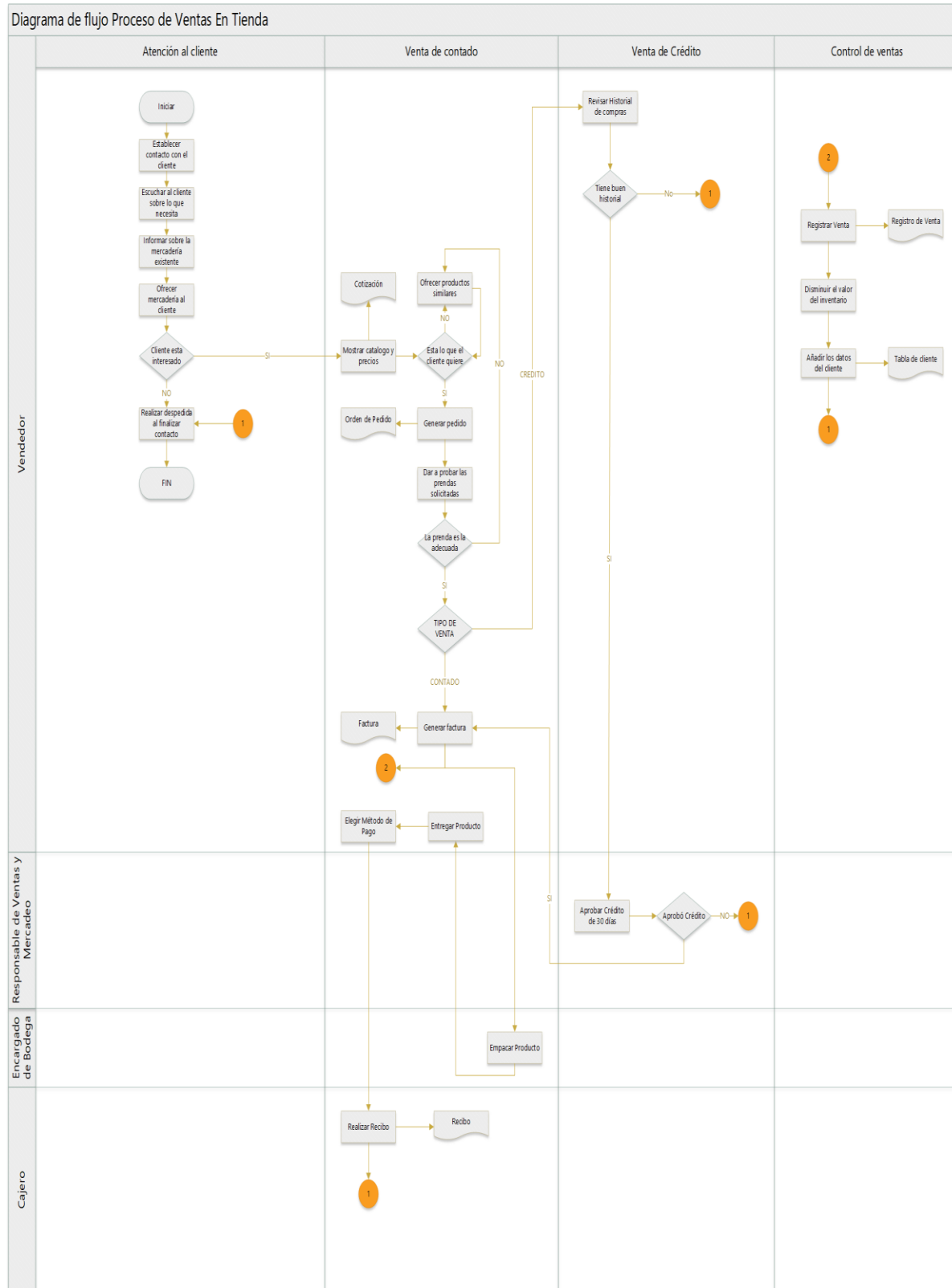
Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 2. Proceso de Ventas en Tienda			
Área de aplicación o alcance	Ventas		
Responsable	Vendedor		
Resultado	Control de las transacciones de venta realizadas en tienda y medios digitales.		
Objetivo	Llevar un control de las ventas realizadas en los diferentes canales de ventas así como brindar un servicio agradable al cliente.		
Procedimiento 2.1. Atención al cliente			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Establecer contacto con el cliente	Vendedor		
2. Escuchar y recopilar información sobre lo que el cliente necesita	Vendedor		
3. Dar información al cliente sobre la mercadería disponible	Vendedor		
4. Ofrecer productos de acuerdo a la necesidad del cliente	Vendedor		
5. Realizar Despedida al finalizar el contacto con el cliente	Vendedor		
Procedimiento 2.2. Venta de contado a clientes			

Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Mostrar catalogo y precio de mercadería disponible en tienda	Vendedor	Cotización – C1
2. Mostrar opciones que se asemejen a lo que el cliente necesite	Vendedor	
3. Generar pedido realizado por el cliente	Vendedor	Orden de Pedido - OP1
4. Probar prendas solicitadas por el cliente	Solicitante	
5. Generar factura de prendas adquiridas	Vendedor	Factura – F1
6. Empacar Producto	Encargado de bodega	
7. Entregar producto	Vendedor	
8. Elegir método de pago	Cliente	
9. Realizar Recibo	Cajero	Recibo – R1
Procedimiento 2.3. Venta al crédito de clientes		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Revisar historial de compras del cliente	Vendedor	Registro de venta – RV1
2. Aprobar crédito de 30 días	Responsable de Ventas y Mercadeo	
3. Generar factura de prendas adquiridas	Vendedor	Factura – F1
4. Empacar Producto	Encargado de bodega	
5. Entregar producto	Vendedor	
Procedimiento 2.4. Control de Ventas		


Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Ingresar los datos de la venta en un archivo de Excel	Vendedor	Registro de venta – RV1
2. Disminuir el valor del inventario	Vendedor	
3. Añadir los datos del cliente	Vendedor	Tabla de Clientes – TC1
Indicadores	Recursos	
N° de ventas	Computadoras	
Cientes nuevos	Celulares	
Satisfacción del cliente	Internet	
Reclamaciones y quejas	Material de empaque	
	Talonarios de facturas	
	Talonarios de Recibo	

Diagrama de flujo



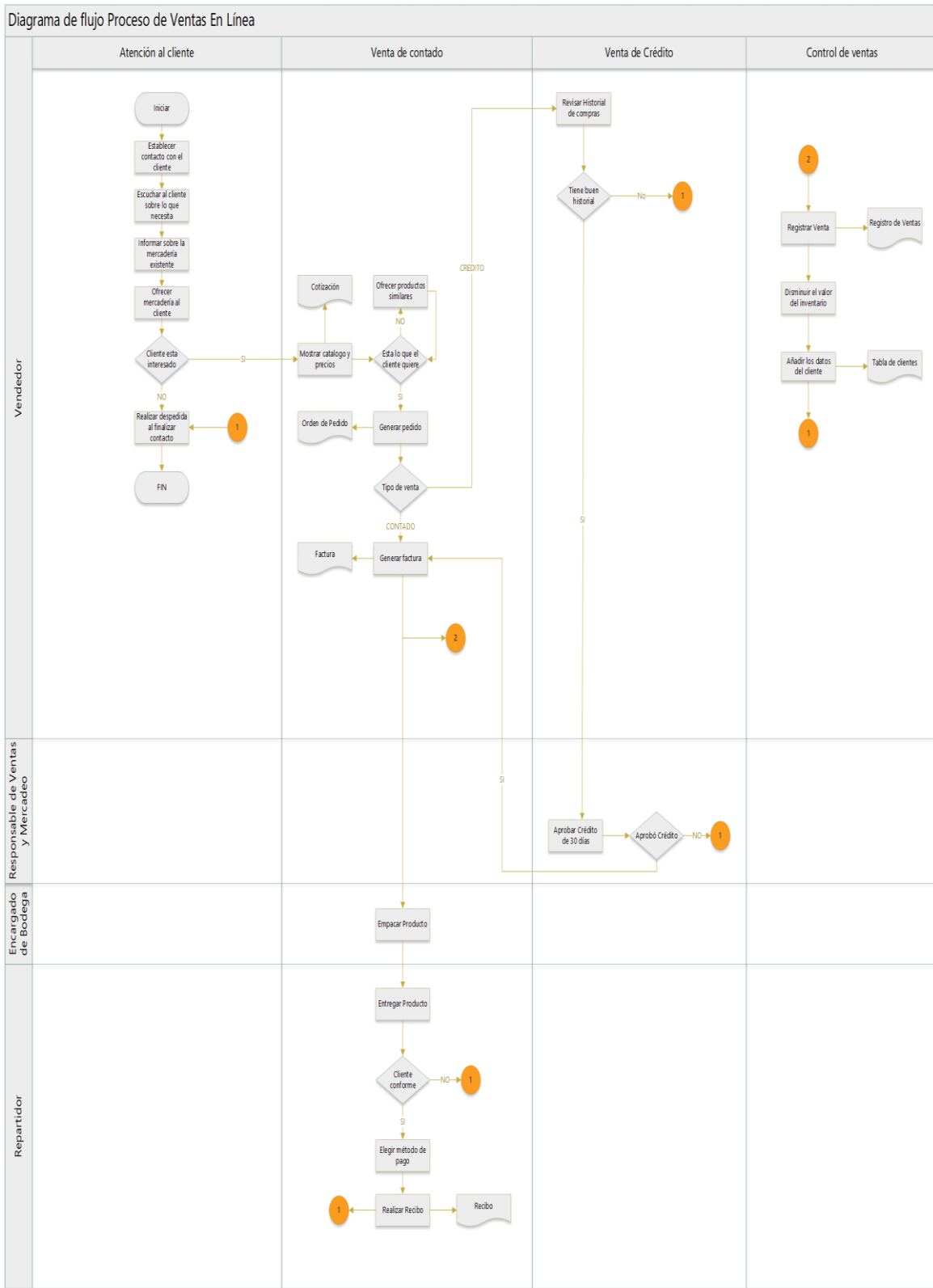
5.3. Proceso de Venta en Línea

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 16. Proceso de Ventas en Línea			
Área de aplicación o alcance	Ventas		
Responsable	Vendedor		
Resultado	Control de las transacciones de venta realizadas en tienda y medios digitales.		
Objetivo	Llevar un control de las ventas realizadas en los diferentes canales de ventas así como brindar un servicio agradable al cliente.		
Procedimiento 16.1. Atención al cliente			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Establecer contacto con el cliente	Vendedor		
2. Escuchar y recopilar información sobre lo que el cliente necesita	Vendedor		
3. Dar información al cliente sobre la mercadería disponible	Vendedor		
4. Ofrecer productos de acuerdo a la necesidad del cliente	Vendedor		
5. Realizar Despedida al finalizar el contacto con el cliente	Vendedor		
Procedimiento 16.2. Venta de contado a clientes en línea			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Mostrar catalogo y precio de mercadería disponible en tienda	Vendedor	Cotización – C1	
2. Mostrar opciones que se asemejen a lo que el cliente necesite	Vendedor		
3. Generar pedido realizado por el cliente	Vendedor	Orden de Pedido – OP1	
4. Generar factura de prendas adquiridas	Vendedor	Factura – F1	
5. Empacar Producto	Encargado de bodega		
6. Entregar producto	Repartidor		
7. Elegir método de pago	Cliente		


8. Realizar Recibo	Repartidor	Recibo – R1
Procedimiento 16.3. Venta al crédito de clientes en línea		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Revisar historial de compras del cliente	Vendedor	Registro de venta – RV1
2. Aprobar crédito de 30 días	Responsable de Ventas y Mercadeo	
3. Generar factura de prendas adquiridas	Vendedor	Factura - F1
4. Empacar Producto	Encargado de bodega	
5. Entregar producto	Repartidor	
Procedimiento 16.4. Control de Ventas en línea		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Ingresar los datos de la venta en un archivo de Excel	Vendedor	Registro de venta – RV1
2. Disminuir el valor del inventario	Vendedor	
3. Añadir los datos del cliente	Vendedor	
Indicadores	Recursos	
N° de ventas	Computadoras	
Clientes nuevos	Celulares	
Satisfacción del cliente	Internet	
Reclamaciones y quejas	Material de empaque	
	Talonarios de facturas	
	Talonarios de Recibo	

Diagrama de flujo Venta en Línea



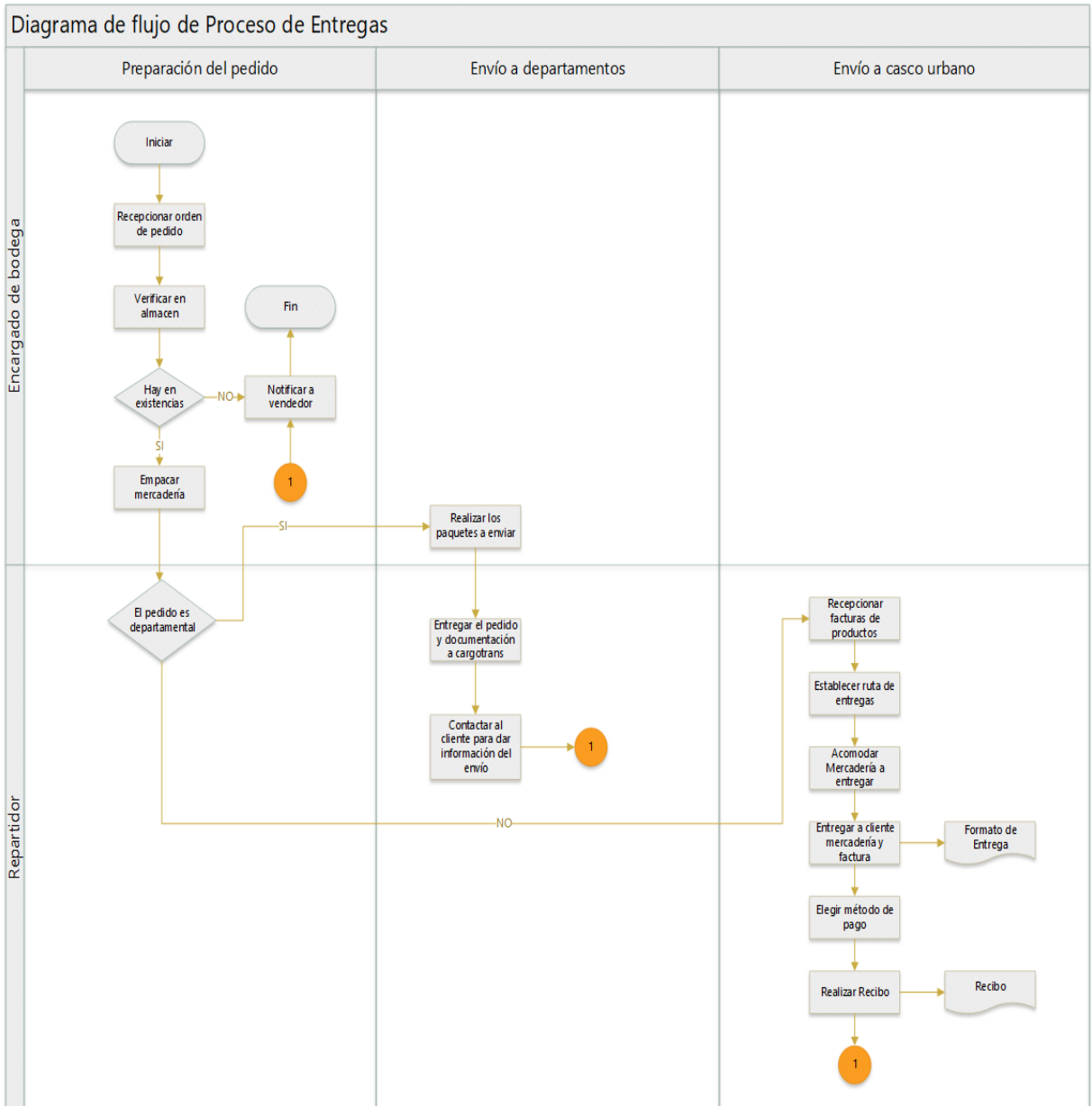
5.4. Proceso de Entrega

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 3. Proceso de Entrega			
Área de aplicación o alcance	Ventas		
Responsable	Repartidor		
Resultado	Entrega de los pedidos a los clientes		
Objetivo	Planificar entregas para garantizar que el producto llegue a su destino final, cumpliendo así con una entrega a tiempo y en las condiciones prometidas al cliente.		
Procedimiento 3.1. Preparación del pedido			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Recepcionar Orden de pedido	Encargado de bodega		
2. Verificar en almacén existencias	Encargado de bodega		
3. Notificar Existencias	Encargado de bodega		
4. Empacar mercadería	Encargado de bodega		
Procedimiento 3.2. Envío a departamentos			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Realizar bultos o paquetes a enviar	Encargado de bodega		
2. Enviar el pedido y documentación a CargoTrans o agencia de envíos	Repartidor		
3. Contactar al cliente para dar la información de su envío	Repartidor		
Procedimiento 3.3. Envío a casco Urbano			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	


1. Recepcionar facturas de productos	Repartidor	
2. Establecer ruta de entrega	Repartidor	
3. Acomodar mercadería a entregar	Repartidor	
4. Entregar al cliente mercadería y factura	Repartidor	Formato de entrega – FE1
5. Elegir método de pago	Repartidor	
6. Realizar Recibo	Repartidor	Recibo – R1
Indicadores	Recursos	
Tiempo de entrega promedio	Motocicleta	
Pedidos entregados vs Pedidos no entregados	Talonarios de entregas	
Documentación y facturas sin errores	Celular	

Diagrama de flujo



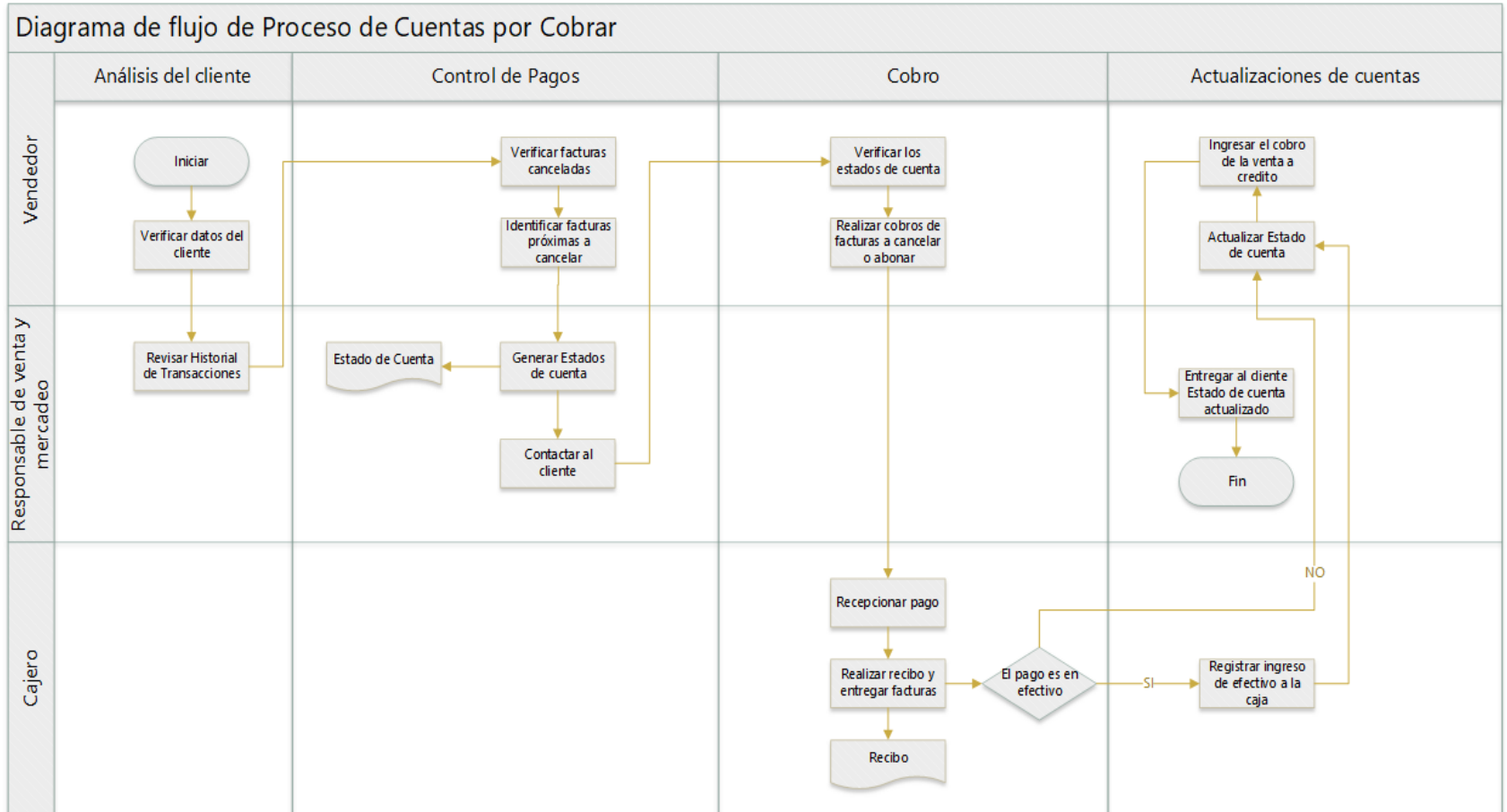
5.5. Proceso de Cuentas por Cobrar

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 4. Proceso de Cuentas por Cobrar			
Área de aplicación o alcance	Ventas		
Responsable	Responsable de Ventas y Mercadeo		
Resultado	Pagos pendientes de los clientes por ventas al crédito		
Objetivo	Cobrar a los clientes las deudas pendientes por ventas al crédito.		
Procedimiento 4.1. Análisis del cliente			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Identificar datos del cliente	Vendedor	Tabla de Clientes – TC1	
2. Revisar Historial de transacciones	Responsable de Ventas y Mercadeo	Registro de Ventas – RV1	
Procedimiento 4.2. Control de Pagos			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Verificar facturas canceladas	Vendedor	Estado de cuenta – EC1	
2. Identificar facturas próximas a cobrar	Vendedor		
3. Generar estados de cuenta.	Responsable de Ventas y Mercadeo	Estado de cuenta – EC1	
4. Contactar al cliente	Responsable de Ventas y Mercadeo		
Procedimiento 4.3. Cobro			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Verificar estado de cuentas	Vendedor	Estado de cuenta – EC1	
2. Realizar cobros facturas a cancelar o abonar	Vendedor		
3. Recepcionar pago	Cajero		
4. Realizar recibo y entregar factura	Cajero	Recibo – R1	


Procedimiento 4.4. Actualización de cuentas		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1.Registrar ingreso de efectivo a la caja	Cajero	
2.Actualizar estado de cuenta	Vendedor	
3.Ingresar el cobro de la venta a crédito	Vendedor	
4.Entregar al cliente el estado de cuenta actualizado	Responsable de Ventas y Mercadeo	Estado de cuenta – EC1
Indicadores	Recursos	
Promedio de Cobro	PC	
Previsión de Cobros	Celular	
Cumplimiento de Pago	Talonarios de Recibo	

Diagrama de flujo



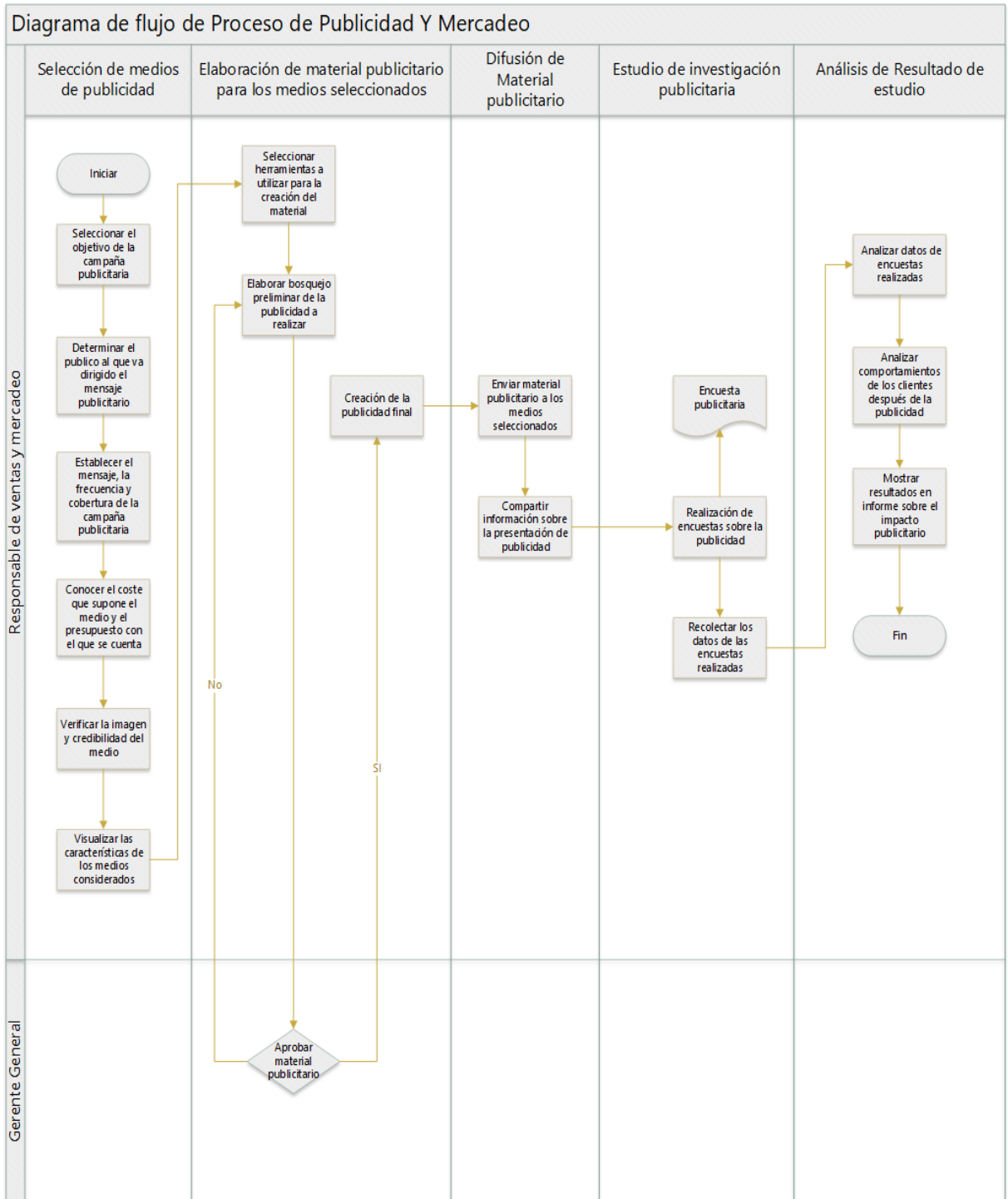
5.6. Proceso de Publicidad y Mercadeo

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 5. Proceso de Publicidad y Mercadeo			
Área de aplicación o alcance	Departamento de Ventas y Mercadeo		
Responsable	Responsable de ventas y mercadeo		
Resultado	Aumentos en las ventas de los productos ofrecidos en la campaña publicitaria.		
Objetivo	Promocionar en el mercado los productos de Tienda Juno con el fin de llegar a nuevos clientes potenciales.		
Procedimiento 5.1. Selección de medios de publicidad			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Seleccionar el objetivo de la campaña publicitaria	Responsable de Ventas y Mercadeo		
2. Determinar el público al que va dirigido el mensaje publicitario	Responsable de Ventas y Mercadeo		
3. Establecer el mensaje, la frecuencia y cobertura de la campaña publicitaria	Responsable de Ventas y Mercadeo		
4. Conocer el coste que supone el medio y el presupuesto con el que se cuenta	Responsable de Ventas y Mercadeo		
5. Verificar la imagen y credibilidad del medio	Responsable de Ventas y Mercadeo		
6. Visualizar las características de los medios considerados	Responsable de Ventas y Mercadeo		
Procedimiento 5.2. Elaboración de material publicitario para los medios seleccionados			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Seleccionar herramientas a utilizar para la creación del material (Software, Hardware)	Responsable de Ventas y Mercadeo		
2. Elaborar bosquejo preliminar de la publicidad a realizar	Responsable de Ventas y Mercadeo		


3. Aprobar material publicitario	Responsable de Ventas y Mercadeo	
4. Creación de la publicidad final	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Procedimiento 5.3. Difusión de Material publicitario		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Enviar material publicitario a los medios seleccionados	Responsable de Ventas y Mercadeo	
2. Compartir información sobre la presentación de publicidad	Vendedor	
Procedimiento 5.4. Estudio de investigación publicitaria		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Realización de encuestas sobre la publicidad	Responsable de Ventas y Mercadeo	Encuesta – E1
2. Recolectar los datos de las encuestas realizadas	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Procedimiento 5.5. Análisis de Resultado de estudio		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Analizar datos de encuestas realizadas	Responsable de ventas y mercadeo y Mercadeo	
2. Analizar comportamientos de los clientes después de la publicidad	Responsable de ventas y mercadeo y Mercadeo	
3. Mostrar resultados en informe sobre el impacto publicitario	Responsable de ventas y mercadeo y Mercadeo	
Indicadores	Recursos	
Ventas realizadas por la publicidad presentada	Software, Hardware (PC, Celulares, Cámara)	
Cantidad de visualizaciones de la publicidad	Internet	
Cantidad de personas que se han interesado en los productos por la publicidad		

Diagrama de flujo



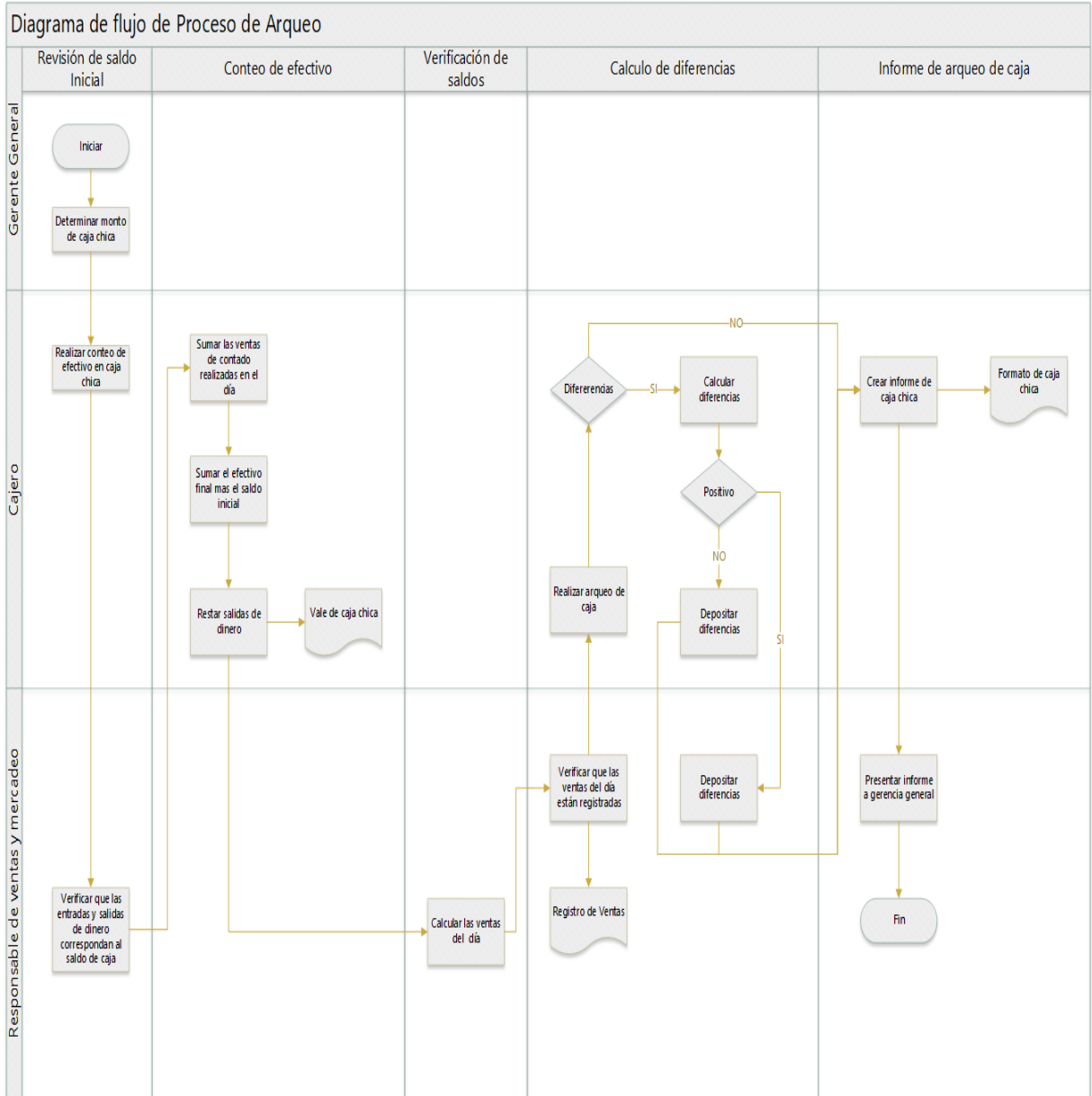
5.7. Proceso de Arqueo de Caja

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 6. Proceso de Arqueo de Caja			
Área de aplicación o alcance	Ventas		
Responsable	Cajero		
Resultado	Control del efectivo que ingresa y egresa en Tienda Juno		
Objetivo	Establecer los controles necesarios para el manejo de fondos de efectivo en caja chica faciliten y agilicen las operaciones de compras imprevistas y de menor cuantía monetaria que no amerite la emisión de un cheque.		
Procedimiento 6.1. Revisión de saldo Inicial			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Determinar monto de caja chica	Gerente general		
2. Realizar conteo de efectivo en caja chica	Cajero		
3. Verificar que la sumatoria de los recibos de ingresos y egresos del día correspondan al saldo de caja	Responsable de ventas y mercadeo		
Procedimiento 6.2. Conteo de efectivo			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Sumar las ventas de contado realizadas en el día	Cajero		
2. Sumar el efectivo final más el saldo inicial	Cajero		
3. Restar salidas de dinero	Cajero	Vale de salida – VS1	
Procedimiento 6.3. Verificación de saldos			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	


1. Calcular las ventas del día	Responsable de ventas y mercadeo	
Procedimiento 6.4. Cálculo de diferencias		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Verificar que las ventas del día están registradas	Responsable de ventas y mercadeo	Registro de Ventas – RV1
2. Realizar arqueo de caja	Cajero	
3. Reportar diferencia a Gerencia	Responsable de ventas y mercadeo	
4. Depositar de diferencia	Responsable de ventas y mercadeo	
Procedimiento 6.5. Informe de arqueo de caja		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Crear Informe de caja chica	Cajero	Formato de caja chica – FCC1
2. Presentar informe a gerencia general	Responsable de ventas y mercadeo	
Indicadores	Recursos	
Flujo de efectivo positivo	Computadora	
Control de ventas de contado	Internet	
Gasto discrecional por caja chica		

Diagrama de flujo



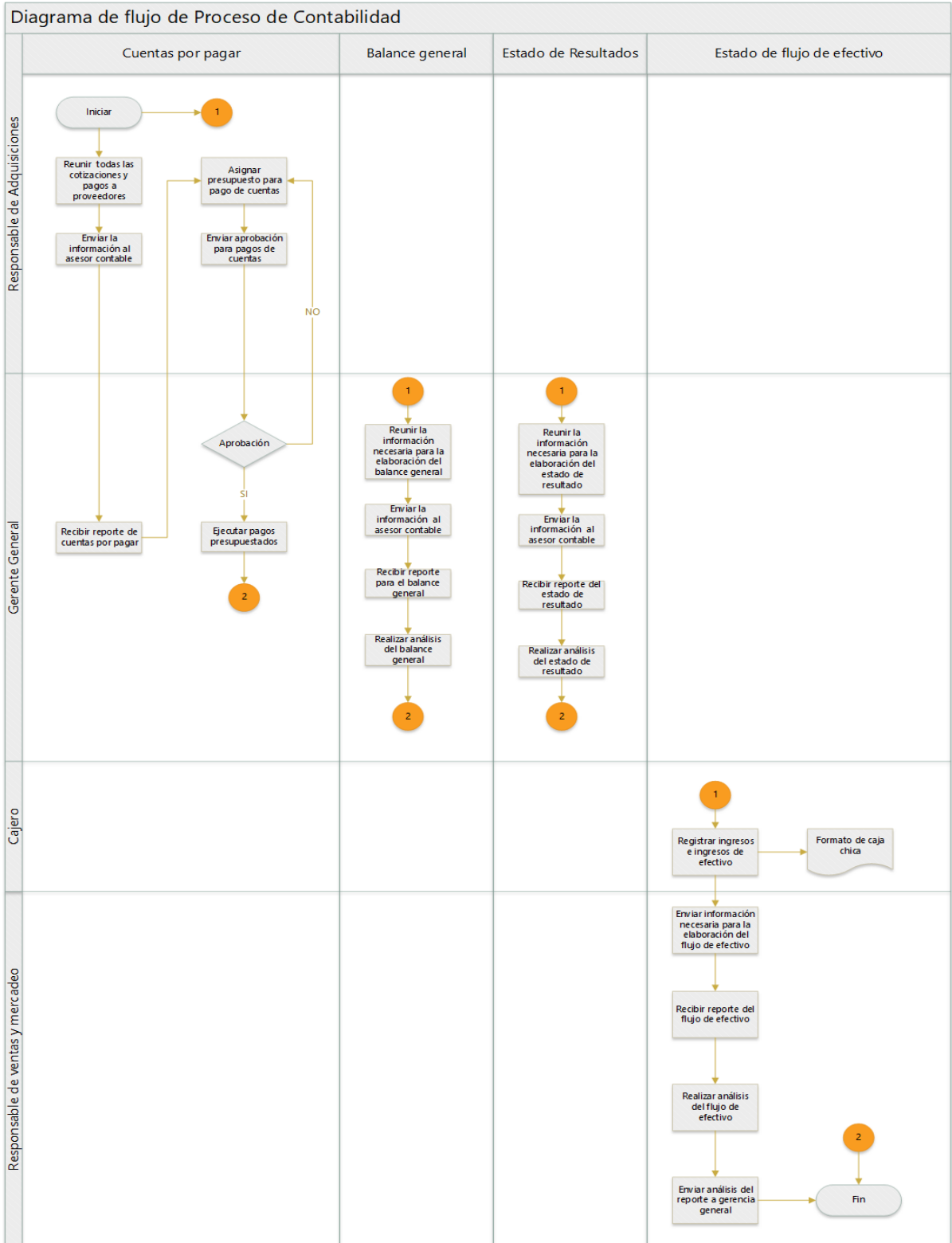
5.8. Proceso de Gestión de Contabilidad

Ficha de Procesos

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 7. Proceso de Gestión de Contabilidad			
Área de aplicación o alcance	Gerencia		
Responsable	Gerente General		
Resultado	Reportes y estados de cuenta financieros realizados y actualizados.		
Objetivo	Elaborar estados financieros para el control contable de Tienda Juno		
Procedimiento 7.1. Cuentas por pagar			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Reunir todas las cotizaciones de pagos y proveedores	Responsable de adquisiciones		
2. Enviar la información al asesor contable	Responsable de adquisiciones		
3. Recibir reporte de cuentas por pagar	Gerente General		
4. Asignar presupuesto para pago de cuentas	Responsable de adquisiciones		
5. Enviar aprobación para pagos de cuentas	Responsable de adquisiciones		
6. Ejecutar pagos presupuestados	Gerente General		
Procedimiento 7.2. Balance General			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Reunir la información necesaria para la elaboración del balance general	Gerente general		
2. Enviar la información necesaria para la elaboración del balance general al asesor contable	Gerente general		
3. Recibir reporte para el balance general	Gerente general		


4. Realizar análisis del balance general	Gerente general	
Procedimiento 7.3. Estado de resultados		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Reunir la información necesaria para la elaboración del estado de resultado	Gerente general	
2. Enviar la información necesaria para la elaboración del estado de resultado	Gerente general	
3. Recibir reporte del estado de resultado	Gerente general	
4. Realizar análisis del estado de resultado	Gerente general	
Procedimiento 7.4. Estado de flujo de efectivo		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Reunir ingresos y egresos de efectivo	Cajero	Formato de caja chica – FCC1
2. Enviar información necesaria para la elaboración del flujo de efectivo	Responsable de Ventas y Mercadeo	
3. Recibir reporte del flujo de efectivo de caja	Cajero	
4. Realizar análisis del flujo de efectivo de caja	Responsable de Ventas y Mercadeo	
5. Enviar análisis del reporte a gerencia general	Responsable de Ventas y Mercadeo	
Indicadores	Recursos	
Liquidez	Libro diario	
Rentabilidad	Computadora	
Endeudamiento	Internet	
Razón de Efectivo		

Diagrama de flujo



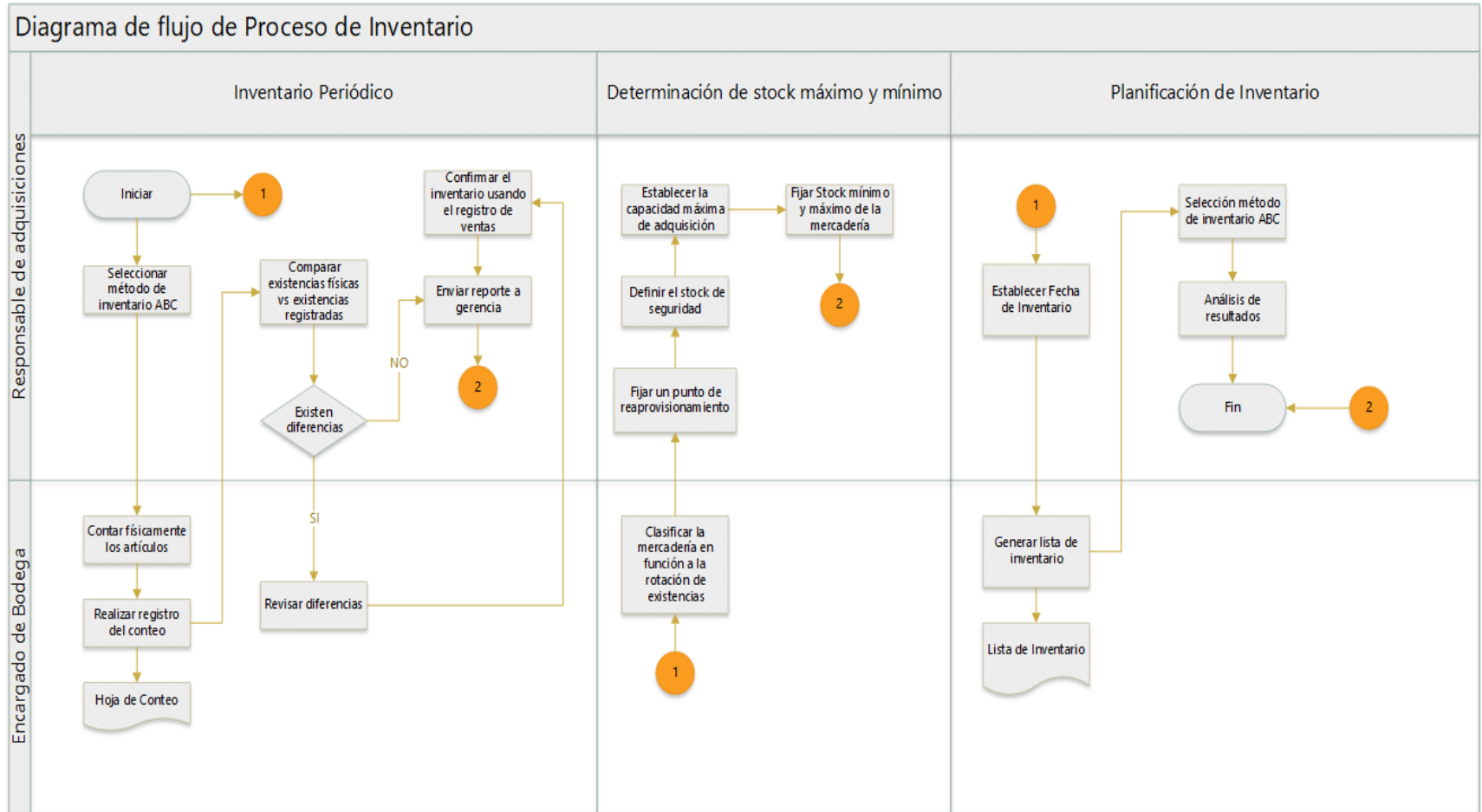
5.9. Proceso de Gestión de Inventario

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 8. Proceso de Gestión de Inventario			
Área de aplicación o alcance	Adquisiciones		
Responsable	Encargado de Bodega		
Resultado	Un inventario actualizado y ordenado, para la disponibilidad de los productos ofrecidos.		
Objetivo	Contar con la cantidad adecuada de mercadería para no padecer desabasto, ni contar con exceso en el almacén.		
Procedimiento 8.1. Inventario Periódico			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Seleccionar método de inventario ABC	Responsable de Adquisiciones		
2. Contar físicamente los artículos	Encargado de Bodega		
3. Realizar registro del conteo	Encargado de Bodega	Hoja de conteo – HC1	
4. Comparar existencias físicas vs existencias registradas	Responsable de Adquisiciones		
5. Revisar diferencias	Encargado de Bodega		
6. Confirmación del inventario usando el registro de ventas	Responsable de Adquisiciones		
7. Enviar reporte a gerencia	Responsable de Adquisiciones		
Procedimiento 8.2. Determinación de stock máximo y mínimo			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Clasificar la mercadería en función a la rotación de existencias	Encargado de Bodega		


2. Fijar un punto de reaprovisionamiento	Responsable de Adquisiciones	
3. Definir el stock de seguridad	Responsable de Adquisiciones	
3. Establecer la capacidad máxima de adquisición	Responsable de Adquisiciones	
4. Fijar Stock mínimo y máximo de la mercadería	Responsable de Adquisiciones	
Procedimiento 8.3. Planificación de Inventario		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Establecer Fecha de Inventario	Responsable de Adquisiciones	
2. Generar lista de inventario	Encargado de Bodega	Lista de Inventario – LI1
3. Selección método de inventario ABC	Responsable de Adquisiciones	
4. Análisis de resultados	Responsable de Adquisiciones	
Indicadores	Recursos	
Rotación de Stock	Tabla de Inventario	
Tiempo de Reemplazo	Computadora	
N° de ítems y líneas por orden	Papelería	

Diagrama de flujo



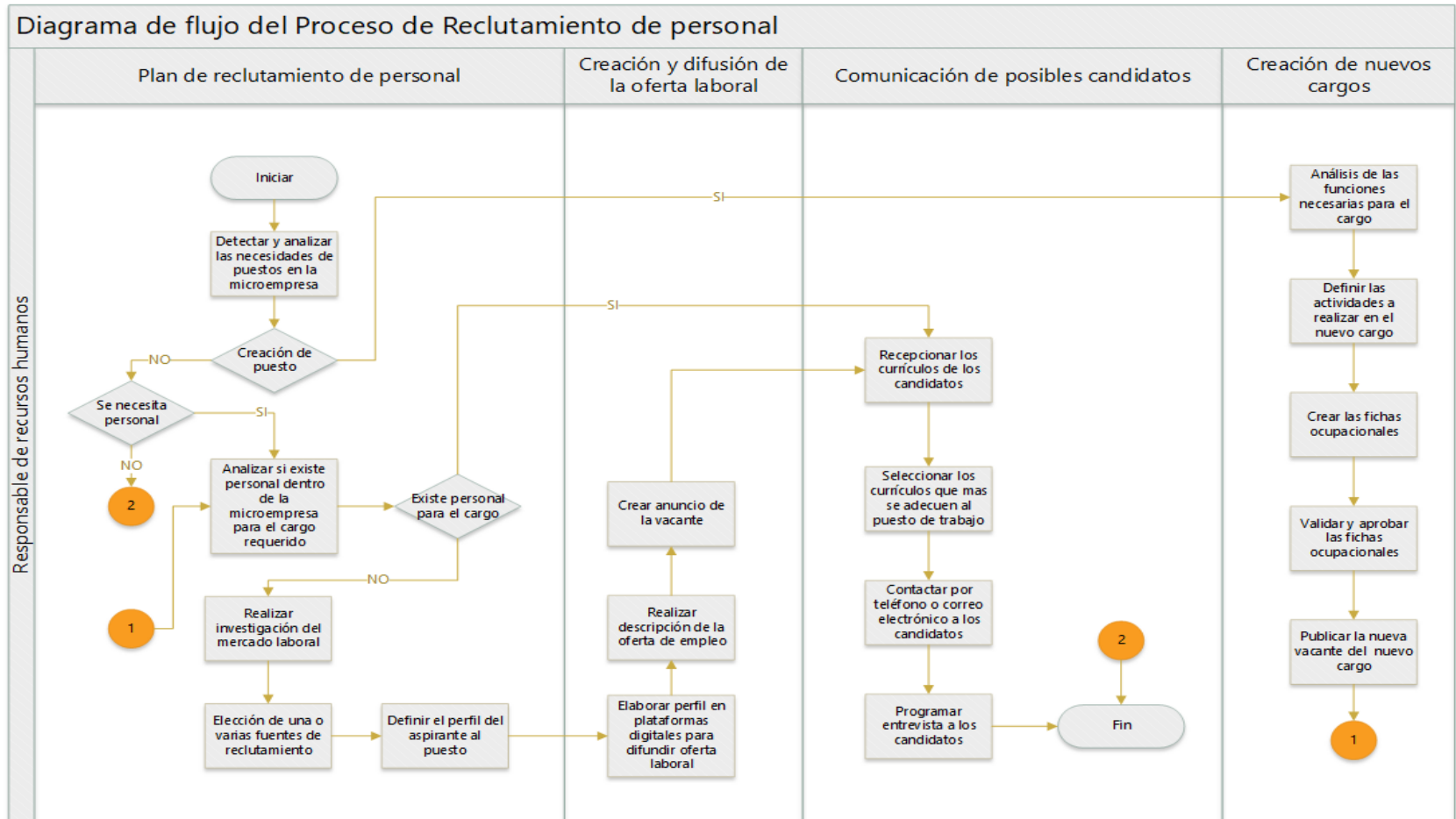
5.10. Proceso de Reclutamiento de Personal

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 9. Proceso de Reclutamiento de personal			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Candidatos adecuados para desarrollar los distintos cargos ofrecidos		
Objetivo	Convocar a posibles candidatos para la ocupación de puestos de trabajo de Tienda Juno		
Procedimiento 9.1. Plan de reclutamiento de personal			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Detectar y analizar las necesidades de puestos en la microempresa	Responsable de Recursos Humanos		
2. Analizar si existe personal dentro de la microempresa para el cargo requerido	Responsable de Recursos Humanos		
3. Realizar investigación del mercado laboral	Responsable de Recursos Humanos		
4. Elección de una o varias fuentes de reclutamiento	Responsable de Recursos Humanos		
5. Definir el perfil del aspirante al puesto	Responsable de Recursos Humanos	Oferta Laboral – OF1	
Procedimiento 9.2. Creación y difusión de la oferta laboral			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Elaborar perfil en plataformas digitales para difundir oferta laboral	Responsable de Recursos Humanos	Oferta Laboral – OF1	
2. Realizar descripción de la oferta de empleo	Responsable de Recursos Humanos		


3. Crear anuncio de la vacante	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 9.3. Comunicación de posibles candidatos		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Recepciona los currículos de los candidatos	Responsable de Recursos Humanos	
2. Seleccionar los currículos que más se adecuen al puesto de trabajo	Responsable de Recursos Humanos	
3. Contactar por teléfono o correo electrónico a los candidatos	Responsable de Recursos Humanos	
4. Programar entrevista a los candidatos	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 9.4. Creación de nuevos cargos		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Análisis de las funciones necesarias para el cargo	Responsable de Recursos Humanos	
2. Definir las actividades a realizar en el nuevo cargo	Responsable de Recursos Humanos	
3. Crear las fichas ocupacionales	Responsable de Recursos Humanos	
4. Validar y aprobar las fichas ocupacionales	Responsable de Recursos Humanos	
5. Publicar la nueva vacante del nuevo cargo	Responsable de Recursos Humanos	Oferta Laboral – OF1
Indicadores	Recursos	
Nº de currículos recibidos	Computadora	
Costo de contratación	Internet	
Tiempo de contratación		

Diagrama de flujo



5.11. Proceso de Selección de Personal

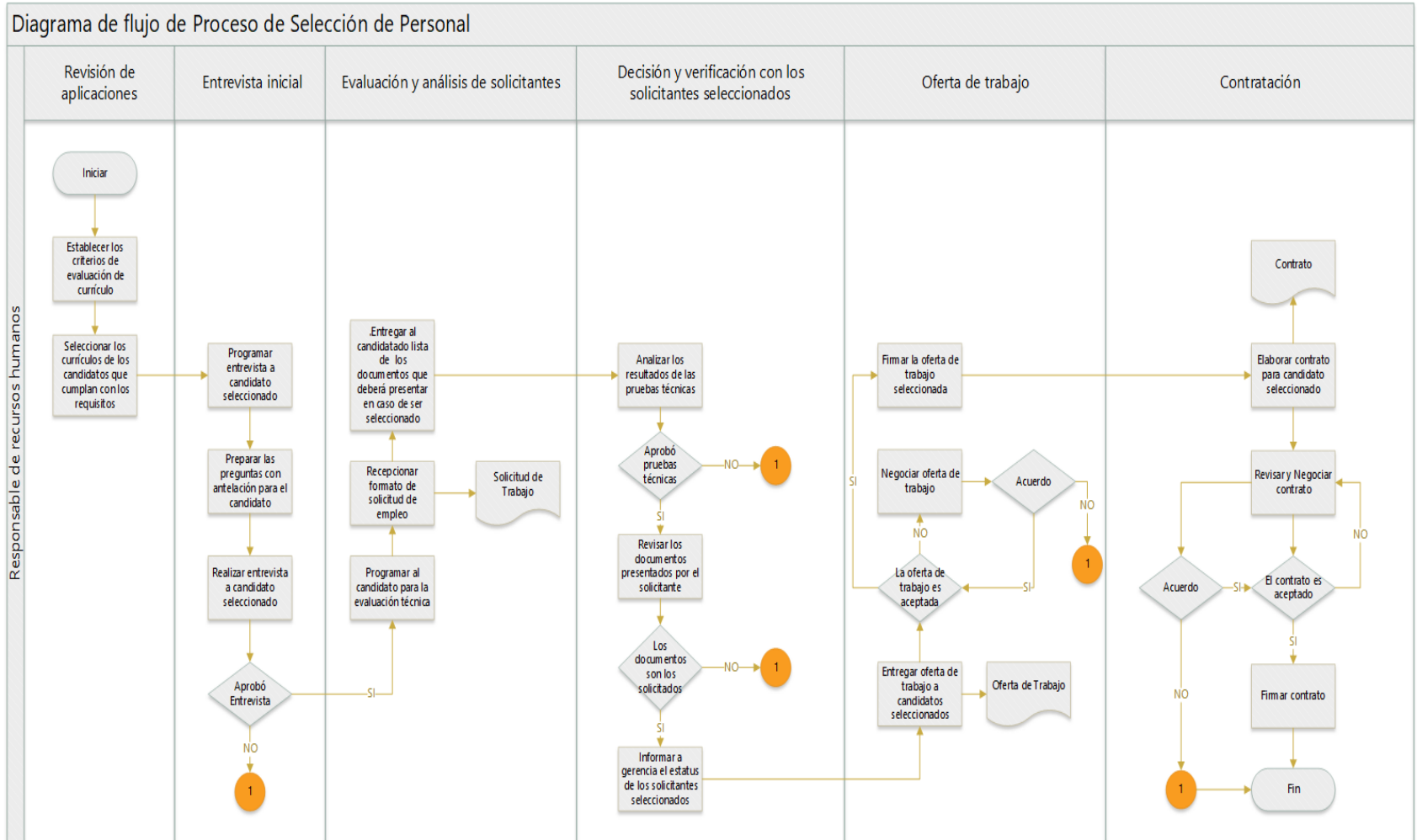
Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 10. Proceso de Selección de Personal			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Selección de candidatos que cumplan con los requisitos solicitados para la oferta de trabajo		
Objetivo	Seleccionar a los candidatos adecuados para las ofertas disponibles		
Procedimiento 10.1. Revisión de aplicaciones			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Establecer los criterios de evaluación de currículum	Responsable de Recursos Humanos		
2. Seleccionar los currículos de los candidatos que cumplan con los requisitos	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 10.2. Entrevista inicial			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Programar entrevista a candidato seleccionado	Responsable de Recursos Humanos		
2. Preparar las preguntas con antelación para el candidato	Responsable de Recursos Humanos		
3. Realizar entrevista a candidato seleccionado	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 10.3. Evaluación y análisis de solicitantes			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	

1. Programar al candidato para la evaluación técnica	Responsable de Recursos Humanos	
2. Recepcionar formato de solicitud de empleo	Responsable de Recursos Humanos	Solicitud de empleo – SE1
3. Entregar al candidatado listo de los documentos que deberá presentar en caso de ser seleccionado	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 10.4. Decisión y verificación con los solicitantes seleccionados		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Analizar los resultados de las pruebas técnicas	Responsable de Recursos Humanos	
2. Revisar los documentos presentados por el solicitante	Responsable de Recursos Humanos	
3. Informar a gerencia el estatus de los solicitantes seleccionados	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 10.5. Oferta de trabajo		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Entregar oferta de trabajo a candidatos seleccionados	Responsable de Recursos Humanos	Oferta de trabajo – OT1
2. Negociar oferta de trabajo	Responsable de Recursos Humanos	
3. Firmar la oferta de trabajo seleccionada	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 10.6. Contratación		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Elaborar contrato para candidato seleccionado	Responsable de Recursos Humanos	Contrato – C1


2. Revisar y aprobar contrato	Responsable de Recursos Humanos	
3. Firmar contrato	Responsable de Recursos Humanos	
Indicadores	Recursos	
N° de currículos recibidos	Computadora	
Costo de contratación	Internet	
Tiempo de contratación		

Diagrama de Flujo



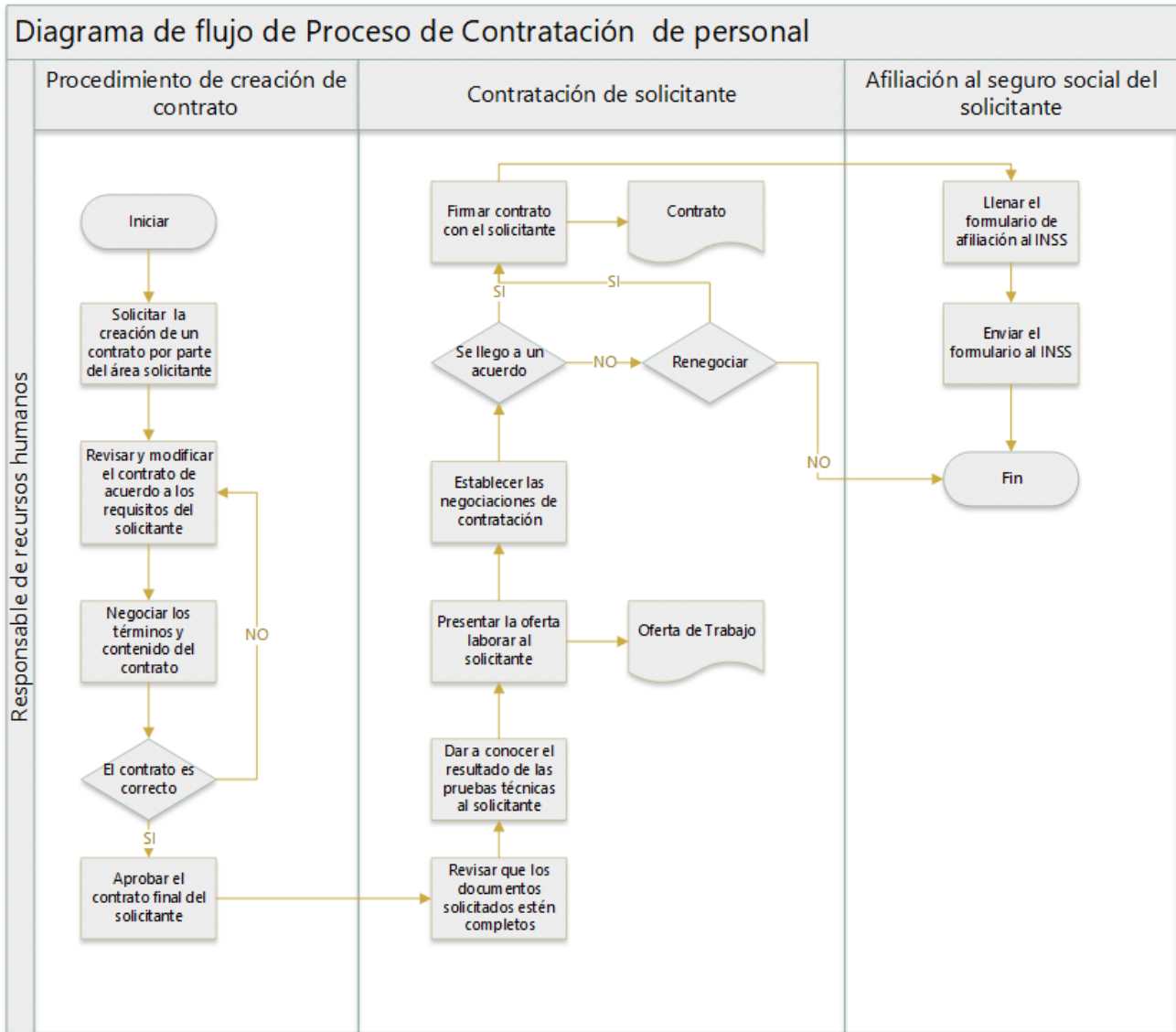
5.12. Proceso de Contratación de Personal

Ficha de proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 11. Proceso de Contratación de personal			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Nuevo personal contratado, para el desarrollo de los puestos		
Objetivo	Contratar al solicitante indicado para la realización de las actividades del puesto seleccionado		
Procedimiento 11.1. Procedimiento de creación de contrato			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Solicitar la creación de un contrato por parte del área solicitante.	Responsable de Recursos Humanos		
2. Revisar y modificar el contrato de acuerdo a los requisitos del solicitante	Responsable de Recursos Humanos	Contrato – C1	
3. Negociar los términos y contenido del contrato	Responsable de Recursos Humanos		
4. Aprobar el contrato final del solicitante.	Gerente General		
Procedimiento 11.2. Contratación de solicitante			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Revisar que los documentos solicitados estén completos	Responsable de Recursos Humanos		
2. Dar a conocer el resultado de las pruebas técnicas al solicitante	Responsable de Recursos Humanos		
3. Presentar la oferta laboral al solicitante	Responsable de Recursos Humanos	Oferta de trabajo – OT1	
4. Establecer las negociaciones de contratación	Responsable de Recursos Humanos		
5. Firmar contrato con el solicitante	Responsable de Recursos Humanos	Contrato – C1	


Procedimiento 11.3. Afiliación al seguro social del solicitante		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Llenar el formulario de afiliación al INSS	Responsable de Recursos Humanos	Formulario INSS
2. Enviar el formulario al INSS	Responsable de Recursos Humanos	
Indicadores	Recursos	
N° de currículos recibidos	Computadora	
Costo de contratación	Internet	
Tiempo de contratación		

Diagrama de flujo



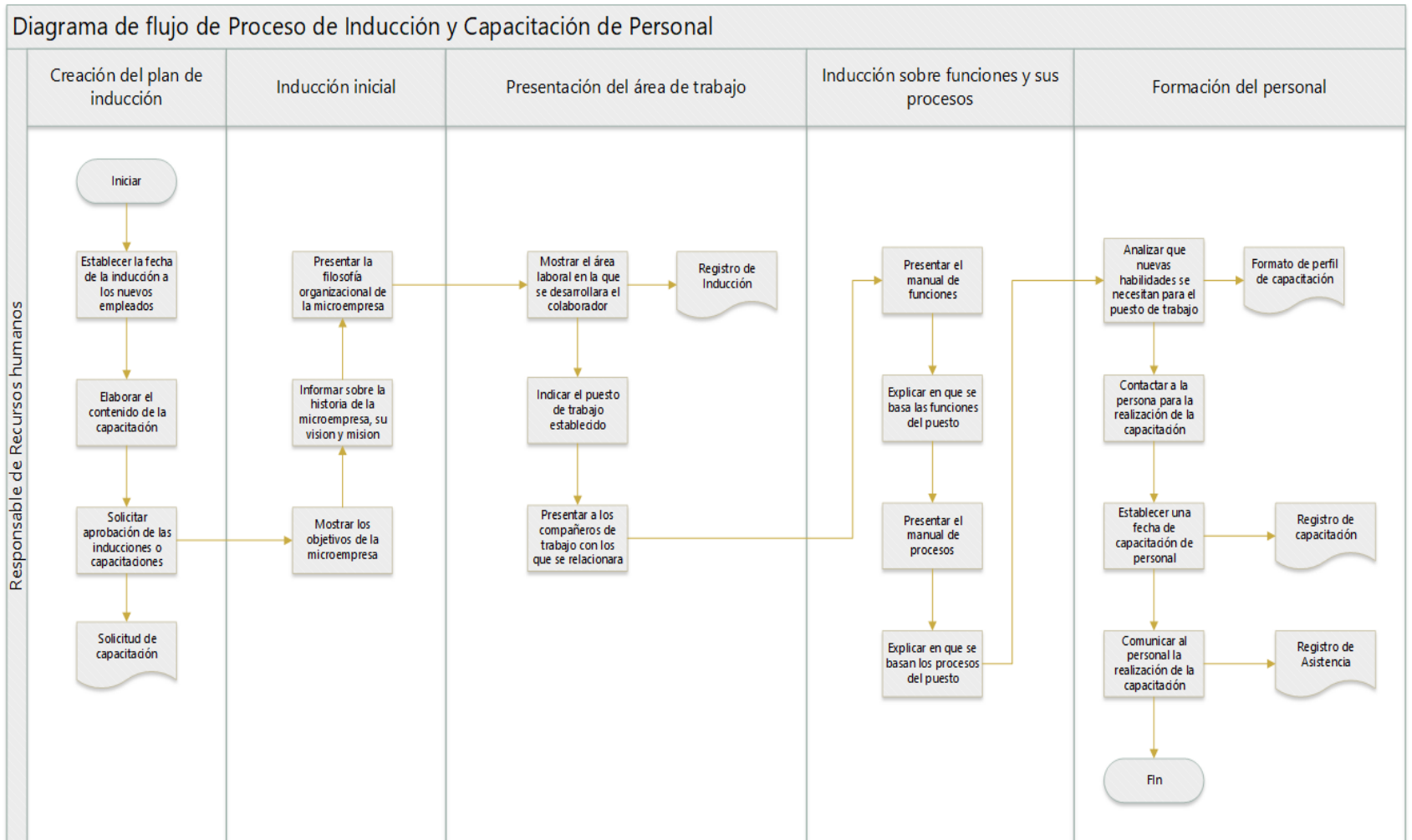
5.13. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 12. Proceso de Inducción y Capacitación de Personal			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Colaboradores capacitados para la ejecución de las tareas		
Objetivo	Capacitar a los colaboradores para la ejecución optima de los procesos y actividades de Tienda Juno		
Procedimiento 12.1. Creación del plan de inducción			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Establecer la fecha de la inducción a los nuevos empleados	Responsable de Recursos Humanos		
2. Elaborar el contenido de la capacitación	Responsable de Recursos Humanos		
3. Solicitar aprobación de las inducciones o capacitaciones	Responsable de Recursos Humanos	Solicitud de capacitación – SC1	
Procedimiento 12.2. Inducción inicial			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Mostrar los objetivos de la microempresa	Responsable de Recursos Humanos		
2. Informar sobre la historia de la microempresa, su visión y misión	Responsable de Recursos Humanos		
3. Presentar la filosofía organizacional de la microempresa	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 12.3. Presentación del área de trabajo			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	

1. Mostrar el área laboral en la que se desarrollara el colaborador	Responsable de Recursos Humanos	Registro de Inducción – RI1
2. Indicar el puesto de trabajo establecido	Responsable de Recursos Humanos	
3. Presentar a los compañeros de trabajo con los que se relacionara	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 12.4. Inducción sobre funciones y sus procesos		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Presentar el manual de funciones	Responsable de Recursos Humanos	
2. Explicar en que se basa las funciones del puesto	Responsable de Recursos Humanos	
3. Presentar el manual de procesos	Responsable de Recursos Humanos	
4. Explicar en que se basan los procesos del puesto	Responsable de Recursos Humanos	
Procedimiento 12.5. Formación del personal		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Analizar que nuevas habilidades se necesitan para el puesto de trabajo	Responsable de Recursos Humanos	Formato de perfil de capacitación – FPC1
2. Contactar a la persona para la realización de la capacitación	Responsable de Recursos Humanos	Solicitud de capacitación – SC1
3. Establecer una fecha de capacitación de personal	Responsable de Recursos Humanos	Registro de capacitación – RC1
4. Comunicar al personal la realización de la capacitación	Responsable de Recursos Humanos	Registro de asistencia – RA1
Indicadores	Recursos	
N° de colaboradores capacitados	Computadora	
Costo de capacitación	Internet	
Tiempo de capacitación		

Diagrama de flujo



5.14. Proceso de Remuneración de Personal

Ficha de Proceso


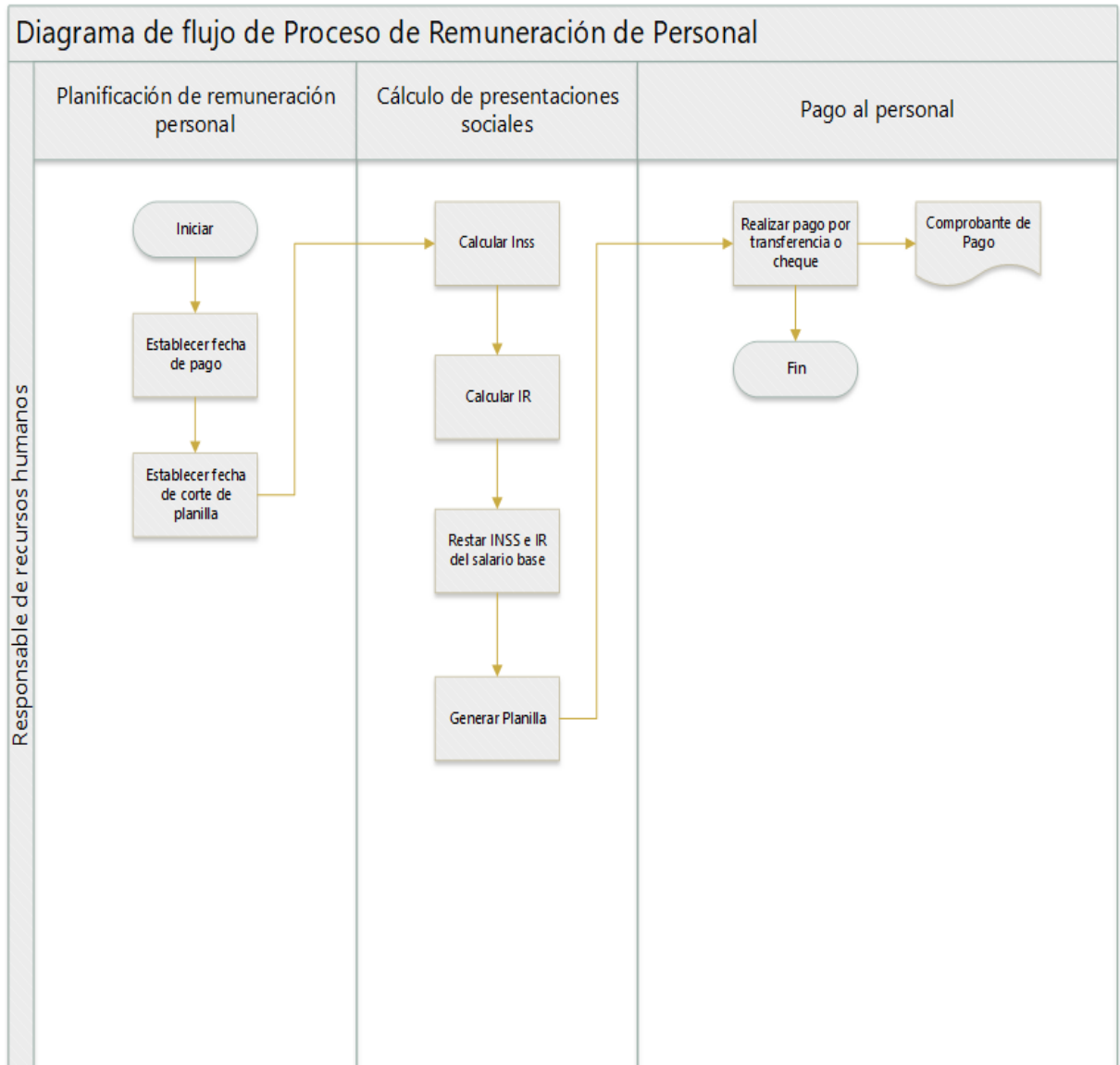

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 13. Proceso de Remuneración de Personal			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Colaboradores pagados en tiempo y forma		
Objetivo	Realizar contabilización de nómina y pago a colaboradores.		
Procedimiento 13.1. Procedimiento de un plan de remuneración personal			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Establecer fecha de pago	Responsable de Recursos Humanos		
2. Establecer fecha de corte de planilla	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 13.2. Cálculo de presentaciones sociales			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Calcular INSS	Responsable de Recursos Humanos		
2. Calcular IR	Responsable de Recursos Humanos		
3. Restar INSS e IR del salario base	Responsable de Recursos Humanos		
4. Generar Planilla	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 13.3. Pago al personal			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Realizar pago por transferencia o cheque	Responsable de Recursos Humanos	Comprobante de pago – CP1	
Indicadores	Recursos		
Pago de planilla en fecha establecida	Computadora		
	Internet		

Diagrama de Flujo



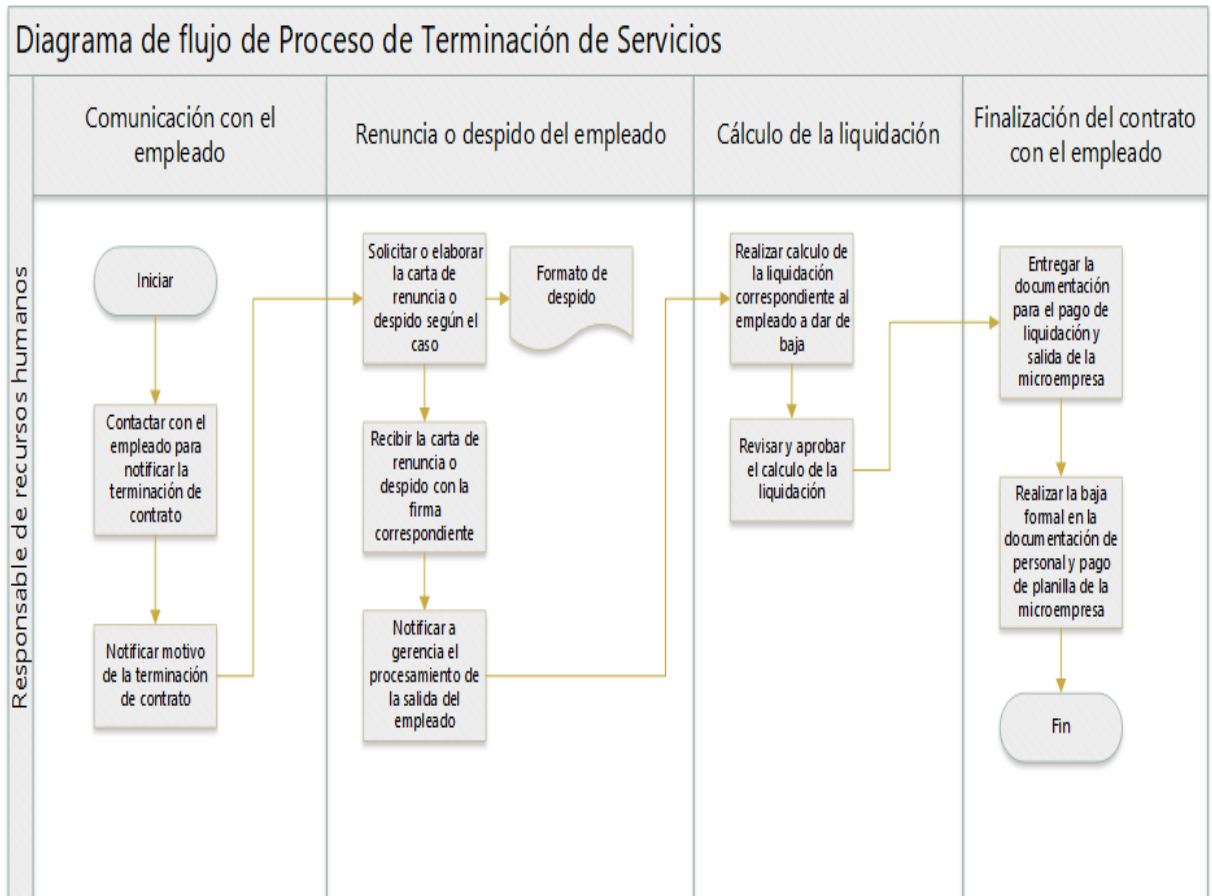
5.15. Proceso de Terminación de Servicios

Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 14. Proceso de Terminación de Servicios			
Área de aplicación o alcance	Recursos Humanos		
Responsable	Responsable de Recursos Humanos		
Resultado	Terminación de contrato		
Objetivo	Terminar la relación profesional entre el empleado y la microempresa		
Procedimiento 14.1. Comunicación con el empleado			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Contactar con el empleado para notificar la terminación de contrato	Responsable de Recursos Humanos		
2. Notificar motivo de la terminación de contrato	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 14.2. Renuncia o despido del empleado			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Solicitar o elaborar la carta de renuncia o despido según el caso	Responsable de Recursos Humanos	Formato de despido – FD1	
2. Recibir la carta de renuncia o despido con la firma correspondiente	Responsable de Recursos Humanos		
3. Notificar a gerencia el procesamiento de la salida del empleado	Responsable de Recursos Humanos		
Procedimiento 14.3. Cálculo de la liquidación			
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia	
1. Realizar cálculo de la liquidación correspondiente al empleado a dar de baja	Responsable de Recursos Humanos		
2. Revisar y aprobar el cálculo de la liquidación	Responsable de Recursos Humanos		


Procedimiento 14.4. Finalización del contrato con el empleado		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Entregar la documentación para el pago de liquidación y salida de la microempresa del empleado	Responsable de Recursos Humanos	
2. Realizar la baja formal en la documentación de personal y pago de planilla de la microempresa	Responsable de Recursos Humanos	
Indicadores	Recursos	
	Computadora	
	Internet	

Diagrama de Flujo



5.16. Proceso de Seguimiento a Clientes

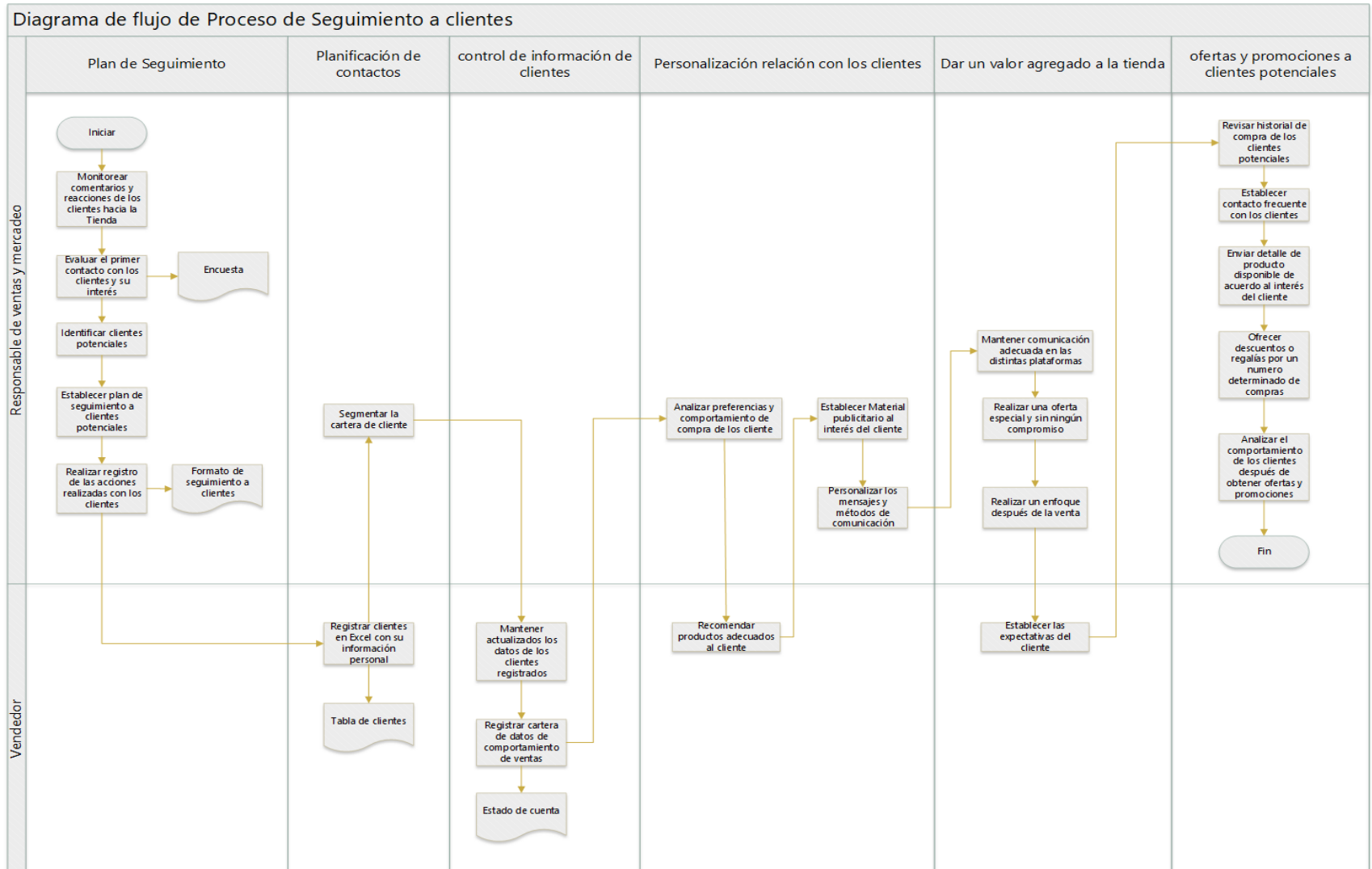
Ficha de Proceso

		TIENDA JUNO	
Manual de procesos y Procedimientos-Descripción de procesos y procedimientos			
Proceso 15. Proceso de Seguimiento a clientes			
Área de aplicación o alcance		Mercadeo - Ventas	
Responsable		Responsable de Recursos Humanos	
Resultado		Nuevos clientes recurrentes	
Objetivo		Conseguir que el cliente que haya adquirido con anterioridad algún producto de la Tienda siga comprando y se convierta en un cliente habitual	
Procedimiento 15.1. Plan de Seguimiento			
Actividad		Interviene	Doc. de Referencia
1. Monitorear comentarios y reacciones de los clientes hacia la Tienda		Responsable de ventas y mercadeo	
2. Evaluar el primer contacto con los clientes y su interés		Responsable de ventas y mercadeo	Encuesta – EC1
3. Identificar clientes potenciales		Responsable de ventas y mercadeo	
4. Establecer plan de seguimiento a clientes potenciales		Responsable de ventas y mercadeo	
5. Realizar registro de las acciones realizadas con los clientes		Responsable de ventas y mercadeo	Formato de seguimiento de clientes – FSC1
Procedimiento 15.2. Planificación de contactos			
Actividad		Interviene	Doc. de Referencia
1. Registrar clientes en Excel con su información personal		Vendedor	
2. Segmentar la cartera de cliente		Responsable de ventas y mercadeo	
Procedimiento 15.3. control de información de clientes			
Actividad		Interviene	Doc. de Referencia

1. Establecer un registro de clientes en Excel o agenda electrónica	Vendedor	Tabla de clientes – TC1
2. Registrar cartera de datos de comportamiento de ventas	Vendedor	Estado de cuenta – EC1
Procedimiento 15.4. Personalización relación con los clientes		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Analizar la información sobre los comportamientos, actividades o preferencias del cliente	Responsable de ventas y mercadeo	
2. Realizar recomendaciones de productos adecuados a los intereses del cliente	Vendedor	
3. Establecer material publicitario de acuerdo al interés del cliente	Responsable de ventas y mercadeo	
4. Personalizar los mensajes y métodos de comunicación con los clientes	Responsable de ventas y mercadeo	
Procedimiento 15.5. Dar un valor agregado a la tienda		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Mantener comunicación adecuada en todas las plataformas en las que este presenta la Tienda.	Responsable de ventas y mercadeo	
2. Realizar un enfoque después de la venta	Responsable de ventas y mercadeo	
3. Realizar una oferta especial y sin ningún compromiso	Responsable de ventas y mercadeo	
4. Establecer las expectativas del cliente	Vendedor	
Procedimiento 15.6. ofertas y promociones a clientes potenciales		
Actividad	Interviene	Doc. de Referencia
1. Revisar historial de compra de los clientes potenciales	Responsable de ventas y mercadeo	
2. Establecer contacto frecuente con los clientes	Responsable de ventas y mercadeo	

3. Enviar detalles de productos disponibles a los clientes tomando en cuenta su interés	Responsable de ventas y mercadeo	
3. Ofrecer descuentos o regalías por un número determinado de compras	Responsable de ventas y mercadeo	
4. Analizar el comportamiento de los clientes después de obtener ofertas y promociones	Responsable de ventas y mercadeo	
Indicadores	Recursos	
Índice de satisfacción del cliente	Computadoras	
Promedio de compra por cliente	Celulares	
Retención de clientes		

Diagrama de Flujo



5.17. Formatos

Orden de Compra – OC1

	ORDEN DE COMPRA		
<p>TIENDA JUNO <i>PENSANDO EN TI</i></p> <p>Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana. Celular: Ruc: Correo:</p>	<p>ORDEN DE COMPRA N.º XXXX COTIZACIÓN N.º XXXX FECHA</p>		
PROVEEDOR			
Nombre de la empresa Dirección Teléfono			
VENDEDOR	TRABAJO	CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE VENCIMIENTO
		Pago contra entrega	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL DE LA LÍNEA
SUBTOTAL _____			
IVA _____			
TOTAL			

ELABORADO POR _____


RECIBIDO POR _____

APROBADO POR _____

Tabla de Clientes – TC1

 REGISTRO DE CLIENTES									
Codigo	Nombres	Apellidos	Tipo de Cliente	Dirección	Telefono	Correo Electronico	Total de compras	Credito Aprobado	Notas

Estado de Cuenta – EC1

 Fecha del Estado de cuenta:				
Estado de Cuenta				
Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana. Celular: Ruc: Correo:				
Codigo del cliente				
Nombre del cliente				
Dirección				
Celular				
FECHA	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	CARGOS	ABONOS	CUENTA SALDO
TOTAL				

ELABORADO POR

RECIBIDO POR

Cotización – C1

 COTIZACIÓN DE VENTA								
Fecha								
N.º de Cotización: xxxx								
Cotización a: Nombre Ruc Dirección Celular								
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Método de pago</th> </tr> <tr> <td colspan="2"> </td> </tr> </table>					Método de pago			
Método de pago								
Cant.	Código	Descripción	Precio por unidad	Total				
			Subtotal					
			IVA					
			Total					
<p>Gracias por su confianza. Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana. Celular: Ruc: Correo:</p>								

Orden de Pedido – OP1



N°XXXX

Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana.

Celular:

Ruc:

Correo:

Fecha:

00/00/000

Autorizado por:

Emitido para:

Nombre:

Dirección:

Celular:

CODIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD

Firma del empleado

Fecha

El número de la orden de pedido debe aparecer en todas las facturas y correspondencia.

Factura – F1

JUNO PENSANDO EN TI	TURA
-------------------------------	-------------

Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana.
 Celular:
 Ruc:
 Correo:

Fecha	00/00/0000
N.º de factura	XXXX
N.º de pedido	XXXX

Factura para:

Nombre del cliente
 Ruc
 Dirección
 Celular
 Credito


Cantidad	Codigo	Descripción	Precio por unidad	Importe

Si tiene cualquier tipo de pregunta acerca de esta factura, póngase en contacto con Tienda Juno llamando al XXXXXX o enviando un correo electrónico a tiendajuno@gmail.com.

Subtotal	
Iva	
ToTAL	

Gracias por su confianza


Recibo – R1

		RUC	xxxxxxx
		Nº recibo	1111
		Fecha Emisión	10/04/2022
Recibí de:		Cedula:	*****
La suma de:			
En concepto de:			
		Total	
		Descuento	
		Total recibido	

Registro de Venta – RV1

		REGISTRO DE VENTAS						
N.º de factura	Fecha	Fecha de pago	Nombre del cliente	Importe	Días de Mora	Total pagado	Fecha de cancelación	Importe pendiente
Total								


Comprobante de Entrega – CE

		ACTA DE ENTREGA	
Id Cliente			
Nombre del Cliente			
Dirección			
Persona Contacto			
Teléfonos de Contacto			
Tipo de Entrega	<input checked="" type="checkbox"/> LOCAL EN MANAGUA		<input type="checkbox"/> FUERA DE MANAGUA POR CARGOTRANS
Repartidor asignado			
Documentación entregada:			
Fecha de entrega de Producto:			
Fecha de vencimiento del plazo de entrega:			
Entregado por:			Recibido por:
Firma:			Firma:

Vale de salida – VS1

		VALE DE CAJA CHICA	
		<input type="text"/>	
N° DE VALE:			
RECIBIO DE TIENDA JUNO, LA CANTIDAD DE C\$: _____			
POR CONCEPTO DE : _____			
ELABORADO POR _____		RECIBO CONFORME _____	
		MANAGUA _____ DE _____ DE 202_____	

FORMATO DE CAJA CHICA – FCC1

	Fecha de Caja Chica: _____
---	----------------------------

Dirección: Plaza Porta's, Villa Fontana.

Celular:

Ruc:

Correo:


REGISTRO DE CAJA CHICA

RECIBO	DESCRIPCIÓN DE RECIBO	FECHA	MONTO
TOTAL			

ELABORADO POR

RECIBIDO POR

Formato de Inducción – FI1

		FORMATO INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO				
Entrenamiento y desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.						
Nombre del Trabajador				Pag		
Nombre del Jefe Inmediato				Puesto del Jefe Inmediato		
Mes, Año				Departamento		
DIA DEL MES		DOCUMENTO DE INDUCCION	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	DURACIÓN (HORAS)		ENCARGADO DE LA INDUCCIÓN (NOMBRE Y PUESTO)
			TOTAL DE HORAS			
Firma del empleado al finalizar el proceso de inducción al puesto de trabajo						

Formato de Perfil de Capacitación – FPC1



Perfil de capacitación y entrenamiento

EMPRESA _____ Pag _____

DEPARTAMENTO _____ Fecha _____

Puesto de trabajo _____

Datos relativos a la capacitación	
Tipo de Capacitación	Descripción

Responsable de RRHH
Nombre y Firma

Responsable de area
Nombre y Firma

Solicitud de Capacitación – SC1



Capacitaciones necesarias a departamentos de Tienda Juno

Departamento _____

Puesto de Trabajo _____ Fecha _____

Nº de trabajadores que desarrollan el puesto de trabajo: _____ Capacitador: _____

Conocimiento y Habilidades a adquirir por capacitación				Capacitador
Tipo de Capacitación	1: Critico o Funcional	2: Obligatorio	3: Opcional	4: No es necesario

Elaborado Por
Jefe Inmediato

Aprobado Por
Jefe de Departamento

Registro de Capacitación – RC1



Certificación al personal por participación en capacitación.

Tienda Juno, esta comprometida con el desarrollo Integral de sus colaboradores tanto de forma profesional como persona, a través de la preparación, adiestramiento y motivación, con el fin de enfrentar los desafíos que se presenten en el futuro de la Microempresa.

Lugar y Fecha: _____ / /

A: GERENCIA GENERAL
ASUNTO: CERTIFICACIÓN CAPACITACIÓN INTERNA.

Nombre del Participante: _____

Puesto de Trabajo: _____

N° de Cedula: _____

Departamento al que pertenece: _____

Nombre del Curso o Capacitación: _____

Nombre del Instructor: _____

Calificación: _____

Firma del Participante

Firma del Instructor

Comprobante de Pago – CP1

		
TIENDA JUNO		
COMPROBANTE DE PAGO		
PERIODO		
AREA NOMBRE DEL EMPLEADO		
CARGO		
FECHA DE INGRESO		
N° INSS		
N° DE CEDULA		
SALARIO BASE/MENSUAL		
SALARIO QUINCENAL		
N° HE		
MONTO POR HE		
KPIS		
COMISIONES		
SUBSIDIO INSS		
BIATICOS		
TOTAL DE INGRESOS		
INSS LABORAL		
IR PERSONAL		
CUENTAS POR COBRAR		
ANTICIPO DE SALARIO		
TOTAL DE DEDUCCIONES		
NETO DEVENGADO		
Copia al trabajador/	RRHH	

Formato de Despido – FD1

Fecha

Nombre y Apellido

Cargo

Tienda Juno

Managua

Estimado Nombre,

Por medio de la presente se le informa que a partir de **fecha** se le está cancelando el contrato laboral que tenía usted con la microempresa, en consecuencia, el **día** por terminada todo tipo de relación laboral con Tienda Juno.

Así mismo, se le informa que puede pasar por recursos humanos para lo concerniente a su liquidación.

Sin más que hacer mención, me despido de usted.

Atentamente,


Firma

Nombre y Apellido

Cargo

Tienda Juno

Formato de Seguimiento a Clientes – FSC1

 SEGUIMIENTO DE CLIENTES				
Fecha de contacto	Cliente	Proposito	Metodo de contacto	Notas u observaciones

Encuesta - E1

Encuesta sobre Influencia de la Publicidad

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es conocer la influencia que tiene la publicidad en las personas, saber qué es lo que más les llama la atención de un producto y los medios que más utiliza la gente para comprar con Tienda Juno

Agradecemos su cooperación para contestar la encuesta.

Género: Masculino ____ Femenino ____

Edad: _____

1. ¿A través de qué medios conoces nuestros productos?

Redes sociales _____ Televisión _____ Radio _____ Folletos _____ Mantas _____

2. ¿Qué es lo que más buscas en nuestros productos?

Precio ____ Calidad ____ Color ____ Marca ____ Talla ____ Material _____

3. ¿Qué productos son los que más prefiere?

Camisas ____ Blusas ____ Pantalones ____ Jeans ____ Vestidos ____ Faldas ____ Shorts ____ Sandalias ____

4. ¿Ha visto publicidad de Tienda Juno anteriormente?

Si ____ No ____

5. ¿Influye la publicidad en su decisión de compra?

Si ____ No ____

6. ¿Prefieres las promociones al comprar un producto?

Si ____ No ____

Oferta de Trabajo – OT1

Estimado Sr./Sra. _____

Me complace ofrecerle un cargo a tiempo completo con nuestra microempresa como **(nombre del cargo)**. Por favor, preséntese en **(dirección)** a las **(horas)** del día **(fecha)** para el primer día de trabajo y orientación en la microempresa.

Su salario anual será de **(cantidad)**. Los pagos se realizarán por **(transferencia bancaria o cheque, según el contrato descrito)** los días 15 y 30 de cada mes, en caso de que las fechas de pago sean en días sábado, domingo o feriados se realizarán el pago en los días anteriores a estas fechas.

La empresa cubrirá todas las deducciones de ley acordes al Código de Trabajo de nuestro país, incluidos el pago de seguro social, impuesto sobre la renta, vacaciones y el décimo tercer mes, también conocido como aguinaldo.

Para tu cargo se le entregara una **(equipo a entregar)** el cual debe ser cuidado acorde a las políticas internas de la microempresa, sus funciones serán explicadas de manera específica en la **(nombre de ficha ocupacional)**.

Espero que tengamos una relación profesional mutuamente beneficiosa. Usted tiene derecho a desvincularse del cargo en cualquier momento, lo mismo que la microempresa.

Si acepta esta oferta de empleo, por favor, firme una copia de esta carta.

Atentamente,

(Nombre y firma del responsable de RRHH)

Acepto la oferta de empleo y no se han formulado compromisos verbales y escritos con respecto a mi empleo

Plan de mejora organizacional para Tienda Juno

Firma _____

Nombre completo _____

Fecha _____

CAPITULO IV. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL PARA EL PLAN DE MEJORA ORGANIZACIONAL.

4.1. INTRODUCCIÓN

Para la propuesta de mejora de plan organizacional el presupuesto es la herramienta imprescindible para su implementación, conocer la inversión permitirá realizar una planificación financiera que vaya de la mano con la situación económica actual de la microempresa.

El presupuesto descrito en este capítulo servirá para la toma de decisiones en base a los estados financieros futuros y definir las fuentes de financiación para inversiones futuras requeridas en momentos donde se requiera implementar nuevos cambios y mejoras al modelo organizacional a largo plazo.

Las inversiones, costos y gastos permitirán estimar la rentabilidad de la propuesta realizada, brindando a la microempresa un panorama financiero actualizado en conjunto con su historial financiero fomenta el crecimiento organizacional a través del tiempo.

El presupuesto para la microempresa incluirá la siguiente información:

- Inversión de contratación: incluyendo los salarios del personal propuesto, sus beneficios y deducciones.
- Inversión de equipos y otros activos: equipo informático y útiles de oficina
- Inversión de servicios requeridos: servicios profesionales de asesoría contable y legales, además de servicios básicos como luz, internet y agua, y el servicio de entrega a departamentos por parte de CargoTrans.

4.2. INVERSIÓN

4.2.1. Inversión de contratación.

La primera parte del presupuesto para el plan de mejora organizacional y donde se encuentran la principal inversión en la microempresa la contratación de nuevo personal que cumpla las funciones y procesos propuestos en los capítulos 2 y 3 del trabajo.

Actualmente la microempresa tiene costos de C\$ 15,000 anuales con los 5 cargos actuales, se proponen una nueva estructura organizacional que aumenta la

cantidad de cargos a 8 cargos, donde el salario mínimo será de C\$ 6,000 hasta un máximo de C\$11,800 acorde a los salarios promedios del mercado laboral en Nicaragua para microempresas.

A continuación en la Tabla 18 se presenta la propuesta del presupuesto de personal en donde se detallan las memorias de cálculo para la contratación del nuevo personal que integrará el nuevo de la microempresa. El total de costo de salarios del nuevo personal es C\$ 921,780 (novecientos veintiún mil setecientos ochenta córdobas netos). Cabe recalcar que dicho presupuesto no será el primer año que se comience a implementar la contratación completa de personal, la cual será realizada a través de 5 años.

Tabla 18. Presupuesto general de contratación

Cargo	Salario mensual	Salario anual	INSS patronal	Vacaciones	Décimo tercer mes	Indemnización
Gerente General	C\$11.800	C\$141.600	C\$2.655	C\$11.800	C\$11.800	C\$11.800
Responsable de Ventas y Mercadeo	C\$10.000	C\$120.000	C\$2.250	C\$10.000	C\$10.000	C\$10.000
Responsable de Recursos Humanos	C\$10.000	C\$120.000	C\$2.250	C\$10.000	C\$10.000	C\$10.000
Responsable de Adquisiciones	C\$10.000	C\$120.000	C\$2.250	C\$10.000	C\$10.000	C\$10.000
Vendedor	C\$6.000	C\$72.000	C\$1.350	C\$6.000	C\$6.000	C\$6.000
Cajero	C\$6.000	C\$72.000	C\$1.350	C\$6.000	C\$6.000	C\$6.000
Repartidor	C\$5.000	C\$60.000	C\$1.125	C\$5.000	C\$5.000	C\$5.000
Encargado de Bodega	C\$6.000	C\$72.000	C\$1.350	C\$6.000	C\$6.000	C\$6.000
Total de costos de salario		C\$777.600	C\$14.580	C\$64.800	C\$64.800	C\$64.800
Total neto						C\$921.780

Fuente: Elaboración propia

Los costos asociados de la contratación de nuevo personal incluyen el salario básico anual, el INSS patronal, vacaciones y décimo tercer mes, a continuación, se describen los tres aspectos acordes a las leyes de nuestro país.

Treceavo mes.

El arto. 93 del Código de Trabajo de la República de Nicaragua establece, que todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año continuo, o la parte proporcional que corresponda al periodo de tiempo trabajado, mayor de un mes y menor de un año.

Seguro.

El cálculo del pago del seguro se realizará conforme al 7% asumido por el empleado y el 22.5% por el empleador, porcentajes establecidos por el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).

Vacaciones.

El cálculo del pago de vacaciones se realiza en base a la cantidad de días que tenga el trabajador disponible en este caso como es para nuevos cargos sus días de vacaciones están completos, el trabajador tendrá derecho a 2.5 días al mes sumando la cantidad de 30 días al año con su salario debidamente remunerado.

A continuación, se presenta la tabla 19 donde se resume el costo del salario total anual para los empleados, siendo este un valor de C\$ 777,600 (setecientos setenta y siete mil seiscientos córdobas netos).

Tabla 19. Costo de Mano de Obra al año 5 para Tienda Juno

Cargo	Salario mensual	Salario anual
Gerente General	C\$11.800	C\$141.600
Responsable de Ventas y Mercadeo	C\$10.000	C\$120.000
Responsable de Recursos Humanos	C\$10.000	C\$120.000
Responsable de Adquisiciones	C\$10.000	C\$120.000

Vendedor	C\$6.000	C\$72.000
Cajero	C\$6.000	C\$72.000
Repartidor	C\$5.000	C\$60.000
Encargado de Bodega	C\$6.000	C\$72.000
Total de costos de salario		C\$777.600

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Inversión de activos

A continuación, se determinan la inversión total para el primer año de la implementación del plan de mejora organizacional en la microempresa, esto se detalla en la Tabla 20, a continuación:

Tabla 20. Presupuesto de activos para el plan de mejora

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora	1	C\$11.281,13	C\$11.281,13
Chromebook	5	C\$2.506,92	C\$12.534,59
Impresora	1	C\$2.640,00	C\$2.640,00
Celular	1	C\$5.200,00	C\$5.200,00
Talonario de recibos	1	C\$1.400,00	C\$1.400,00
Talonario de entrega	1	C\$1.400,00	C\$1.400,00
Talonario de caja chica	1	C\$1.400,00	C\$1.400,00
Talonario de facturas	1	C\$1.400,00	C\$1.400,00
Resma de papel	1	C\$240,00	C\$240,00
Motocicleta	1	C\$14.325,24	C\$14.325,24
Caja de lapiceros	1	C\$60,08	C\$60,08
Engrapadora	1	C\$265,00	C\$265,00
Caja de grapas	2	C\$40,12	C\$80,24
Carpetas	1	C\$220,00	C\$220,00
Total activos			C\$52.446,27

Fuente: Elaboración propia

Entre los costos incluidos se contabilizan la papelería y útiles de oficina necesarios para la documentación de procesos, equipos electrónicos para su ejecución y el vehículo necesario para el repartidor, estos activos deberán suplir cada cierto tiempo, para los talonarios será cada 1000 recibos, entregas, vales de caja chica

y/o facturas realizadas, los equipos electrónicos deberán recibir mantenimiento de manera anual (este costo se mostrará en la inversión de servicios del siguiente acápite) y serán reemplazados cada 5 años y la motocicleta recibirá mantenimientos anuales y será reemplazada hasta el momento en que no existan piezas y métodos de reparación disponible.

4.2.3. Inversión de servicios.

La última sección de la inversión para la implementación del plan de mejora organizacional son los servicios externos que se requieren para el funcionamiento operativo de la microempresa, estos se muestran a continuación en la Tabla 21.

Tabla 21. Inversión de servicios para Tienda Juno

Descripción	Costo mensual	Costo anual
Asesor contable	C\$1.000,00	C\$12.000,00
Asesor legal	C\$1.908,79	C\$5.726,36
Agencia aduanera	C\$6.446,36	C\$38.678,15
CargoTrans	C\$5.013,83	C\$60.166,01
Internet	C\$1.002,77	C\$12.033,20
Luz	C\$316,30	C\$3.795,60
Agua	C\$163,31	C\$1.959,72
Mantenimiento	C\$1.253,46	C\$1.253,46
Shopify	C\$1.038,58	C\$12.462,96
Otros	C\$1.790,66	C\$21.487,86
Total neto		C\$148.075,45

Fuente: Elaboración propia

Los servicios presentados anteriormente incluyen gastos relacionados con el asesor contable que se requerirá de sus servicios mensualmente, el asesor legal cuyos servicios serán requeridos cada 4 meses, los costos de la agencia aduanera que en promedio se da uso de sus servicios 6 veces al año, los costos de CargoTrans por ventas a los departamentos que ocurren unas 20 veces al mes y por último los gastos de servicios varios como agua, luz, mantenimiento de equipos y activos, la suscripción de Shopify y otros gastos variados descritos por la microempresa.

VII. CONCLUSIONES

Lo expuesto a lo largo de este trabajo monográfico permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. En Tienda Juno hay problemas referentes al modelo de gestión organizacional, el cual no está definido de manera formal, sino que solo son ideas relacionadas con administración y organización de manera empírica. Estos problemas incluyen cargos incorrectamente creados, falta de filosofía organizacional, estructura orgánica mal definida, procesos operativos, de gestión, apoyo y estratégicos no establecidos y una falta general de documentación que formalice las actividades correspondientes a cada empleado.
2. Habiendo realizado el análisis FODA y MAFE, se plantearon estrategias que son el eje central para la propuesta de filosofía, estructura organizacional, la distribución de tareas, cambios en los procesos y la documentación para la microempresa.
3. Se propuso la nueva filosofía organizacional adaptada al modelo de gestión organizacional por procesos y a partir de esta propuesta se pudieron definir cambios a la estructura organizacional, los cargos descritos, sus funciones y los procesos y procedimientos necesarios para Tienda Juno.
4. Se elaboraron el manual organizativo, de funciones, de procesos y políticas que cubre con todos los elementos del modelo organizacional de la microempresa.
5. En cuanto al presupuesto el total para la implementación de la propuesta es un valor de C\$1,122,302.00 donde se reflejan los costos promedios que serán requeridos.

VIII. RECOMENDACIONES

Para lograr una mejora en el desempeño, productividad y formalidad de la operación general de la microempresa Tienda Juno se recomienda:

- Se recomiendan revisar y aprobar la filosofía organizacional y organigrama propuesto, así como los manuales organizativos, funciones, políticas y procesos y procedimientos presentados.
- Es recomendable que después de su aprobación estos sean presentados e implementados en la operación con un plan de 30 60 90.
- Se recomienda revisar los cambios implementados de manera anual para determinar si estos han dado resultados positivos mediante una evaluación de desempeño.
- Se recomienda la redacción e implementación de un reglamento interno para la microempresa.
- Es recomendable que se realicen presupuestos en base a históricos para apoyar la toma de decisiones.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Andía Valencia, W. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público*. Revista de Investigación: Industrial Data, 19 (1)

Certo, S. C. (2001). *Administración moderna*. Bogotá: Pearson Educación de Colombia.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill

Código del Trabajo de Nicaragua (Con sus Reformas, Adiciones e Interpretación Auténtica). (2004)

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall, S.A

Dess, G. y Lumpkin, T. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana

Ferrer, J. y Clemenza C. (2007). *Responsabilidad y códigos de ética en la construcción de organizaciones para la gestión pública. Un caso de aplicación*.

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México D.F.: McGraw-Hill.

Gómez Estrada, L. (2015). *Plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa MAVELEC S.A.S*. Santiago de Cali.

Gómez, C, G. (1997). *Sistemas administrativos*. México: McGraw- Hill.

Gómez, G. (2020). *Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno*. Universidad Nacional de Colombia.

- Livy, B. (1975): *Evaluación del trabajo. Una revisión crítica*. Londres, Inglaterra: George Allen and Unwin.
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 10 (1)
- Mooney, J. D. (1962). *Principios de organización*. Documentación Administrativa.
- Ossorio, M. (1981) *Diccionario de ciencias jurídicas políticas y sociales*. Ed. Heliasta. Buenos Aires, Argentina.
- Pérez Aburto, J. (2013). *Propuesta de un Diseño Organizacional para la Mediana empresa "Pulpería Chacón" ubicada en la comarca Los Vanegas, Nindirí. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua*.
- Pérez, C. (2008). *Pensamiento Estratégico. Unidad III. Fundamentos del pensamiento estratégico*. Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, J. M. (1997). *Los procedimientos de trabajo en el punto de mira didáctico*. Universidad Complutense de Madrid.
- Reyes Ponce, A. (2006). *Administración de personal II, Sueldos y Salarios*. México D.F: Editorial Limusa S.A. de C.V
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Roig, A. (1998). *La evaluación de la calidad en la Gestión Documental*. Lligall. Revista catalana d'arxivística. Barcelona, 219-229.
- Rosenberg, J. (1999). *Diccionario de administración y finanzas*. Oceano.
- Saltos Chacán, M. Y, Muñoz Moreta, E. R. y Rodríguez Mañay, L. O (2016). *Modelo de Organización por Procesos – Caso de Ejemplificación en una Institución*

Pública. Revista Publicando, 3(7), 236-256.

Stoner James A. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (1985). *Investigación y el enfoque de sistemas*. Cali, Universidad ICESI.

Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. En Tamayo, A. Borges-Andrade, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Orgs.), *Trabalho, Organização y Cultura* (pp. 175-193).

Thompson, A y Strickland A. J. III (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.

Torres, I. (2020). *CÓMO IMPLANTAR ISO 9001:2015 PASO A PASO*. España.

X. ANEXOS

ANEXO I. FORMATO DE LA ENTREVISTA 1

ENTREVISTA A SOCIAS DE TIENDA JUNO

La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información sobre el inicio de Tienda Juno, visión a futuro, misión del negocio, manera de operar, distribución del trabajo, así como el desarrollo que ha tenido desde que se inauguró hasta la actualidad.

1. ¿Cómo surge la idea de Tienda Juno?
2. Cuando surge la idea de crear la tienda ¿Tenían un conocimiento previo sobre organización?
3. ¿Qué dificultades tuvieron al iniciar operaciones?
4. ¿Cuál es la misión actual de la tienda?
5. ¿Qué visión tiene usted para la tienda?
6. ¿Cuáles son los valores que considera usted, definen a Tienda Juno?
7. ¿Tiene objetivos a corto y largo plazo para el negocio? De ser una respuesta positiva, ¿podría nombrar algunos?
8. ¿Cómo definiría su cargo y funciones en Tienda Juno?
9. ¿Cómo se encuentra distribuida la carga de trabajo en la tienda?
10. ¿Entre las socias se organizan para definir las funciones?
11. ¿Existe un proceso de reclutamiento de personal?
12. ¿Usted considera que existe suficiente personal para los procesos y actividades del negocio?
13. ¿Actualmente existe en la tienda algún proceso o servicio que dependa de un agente externo? Si la respuesta es positiva, ¿Cuál es este proceso y por qué en este?
14. ¿Cómo se realiza la compra de productos para la tienda?

15. ¿Cómo describiría la venta de productos a sus recurrentes o nuevos clientes?
16. ¿Qué métodos y herramientas para publicidad ocupan? ¿Por qué?
17. ¿Considera que el modo en el que se realizan las distintas actividades de la tienda es la correcta? ¿Por qué?
18. En el tiempo de existencia de Tienda Juno ¿Han existido problemas en la gestión del negocio? ¿Cuáles han sido las causas?
19. ¿Cree usted que se cumplen con todas las regulaciones sobre trabajo, impuestos, organización, etc., de nuestro país en la tienda?
20. ¿Se han realizado trabajos previos o investigaciones en la tienda sobre el modelo de gestión del negocio?

ANEXO II. FORMATO DE LA ENTREVISTA 2**SEGUNDA ENTREVISTA A SOCIAS DE TIENDA JUNO**

La presente entrevista tiene como objetivo complementar la información recopilada en entrevistas anteriores sobre los aspectos relevantes no tomados en cuenta anteriormente, del modelo organizacional de Tienda Juno.

1. ¿Cuáles considerarías que son los principios de Tienda Juno?
2. ¿Por qué estos principios son importantes para Tienda Juno?
3. ¿Existe algún reglamento interno en Tienda Juno?
4. Si la respuesta anterior fue negativa, ¿ha considerado elaborar uno?
¿Existen algunas normas/reglas que deben cumplir los colaboradores de Tienda Juno?
5. ¿Alguna vez se han definido políticas en la microempresa?
6. ¿Se ha realizado una valuación de puestos anteriormente en la microempresa?
7. ¿Qué criterios se ocuparon para determinar el salario de los trabajadores actuales?

ANEXO III. FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA A CLIENTES DE TIENDA JUNO

TIENDA JUNO es una microempresa que comercializa bisutería, ropa y otros productos en línea mediante la red social Facebook, además de contar con una tienda física en plaza portas Villa Fontana.

Objetivo de la encuesta

- Conocer el grado de satisfacción relacionada a la comunicación y comercio de productos con la tienda.

Datos Generales

Sexo

M_____ F_____

Rango de Edad

11-20 años_____ 21-30 años_____ 31-40 años_____ 41-50 años_____

1. ¿Cómo conoció TIENDA JUNO?

Por medio de redes sociales ____

Por medio de un amigo o familiar ____

2. ¿Cuánto tiempo tiene comprando nuestros productos?

Menos de 6 meses____

Entre 6 meses y un 1 año ____

Entre 1 y 2 años ____

Más de 2 años ____

3. ¿Qué tipo de producto compra regularmente en TIENDA JUNO?

Seleccione todas las que sean necesarias

Bisutería ____

Ropa para damas ____

Ropa de caballero ____

Ropa para niños/niñas ____

4. Evalué nuestros productos según su criterio:

Calidad

Muy Satisfecho ____ Satisfecho ____ Neutral ____ Insatisfecho ____ Muy Insatisfecho ____

Envió

Muy Satisfecho ____ Satisfecho ____ Neutral ____ Insatisfecho ____ Muy Insatisfecho ____

Disponibilidad

Muy Satisfecho ____ Satisfecho ____ Neutral ____ Insatisfecho ____ Muy Insatisfecho ____

Precio

Muy Satisfecho ____ Satisfecho ____ Neutral ____ Insatisfecho ____ Muy Insatisfecho ____

5. ¿Por qué medio adquiere usted regularmente nuestros productos?
Seleccione todas las que sean necesarias

En la tienda física ____

En nuestra página de Facebook ____

En nuestro perfil de Instagram ____

En nuestra línea de WhatsApp ____

6. ¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción por nuestro servicio?

Muy Satisfecho___ Satisfecho ___Neutral ___Insatisfecho ___Muy Insatisfecho

7. ¿Qué importancia les da a las siguientes características del producto?
Considerando que 1 es poca importancia y 5 mucha importancia.

Calidad___

Precio___

Alcance o Cobertura___

8. ¿Nos ha recomendado alguna vez con amigos o familiares?

No, nunca los he recomendado___

Los he recomendado una o dos veces___

Los he recomendado muchas veces___

9. ¿Se encontró inconforme con alguna de las prendas que compro
previamente en nuestra tienda?

Sí___ No___

10. Si su respuesta anterior fue positiva, seleccione la opción que describa
mejor esa inconformidad. Seleccione múltiple si fuese el caso

Prenda con defectos _____

Prenda no es igual al publicitado___

Tallaje incorrecto___

Retraso en el envío___

Altos tiempos de respuesta___

11. Si su respuesta a la pregunta número 9 fue positiva, decidió contactarse
con la tienda para motivos de devolución o alguna compensación.


Sí___ No___

12. En caso de que se haya contactado con la tienda, ¿Cómo fue su experiencia?

Muy Buena___ Buena___ Neutral___ Mala___ Muy Mala___

13. ¿Tiene alguna sugerencia o comentarios para mejorar nuestros productos o servicio?

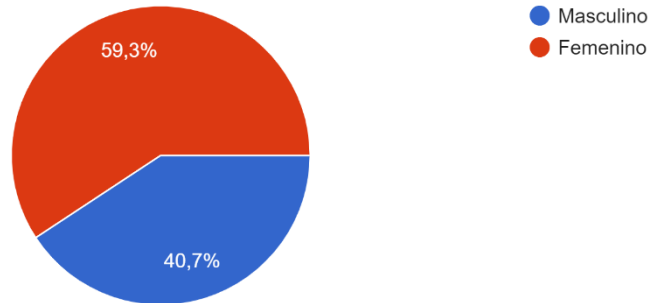
ANEXO IV. DIAGNÓSTICO DE OBSERVACIÓN DIRECTA.

	Diagnóstico de observación directa Tienda Juno			
Objetivo: Identificar la situación actual de la microempresa mediante la observación directa, para realizar los cambios al modelo de gestión organizacional				
Indicaciones del observador: Observar que la microempresa cuente con los indicadores planteados				
Nombre del observador:		Fecha:		
Indicadores	Escala			
	Nunca 0	Algunas veces 1	Casi siempre 2	Siempre 3
Filosofía organizacional				
Esta mostrada en algun lugar de la microempresa la filosofía organizacional	X			
Se ponen en práctica los valores y principios descritos por las socias		X		
Los colaboradores tienen alguna idea de cual es la filosofía de la microempresa	X			
Estructura organizacional				
Existe en la microempresa un organigrama visible donde se muestre los cargos existentes y su jerarquización	X			
Se logra identificar a los colaboradores			X	
Los colaboradores conocen a su jefe inmediato			X	
Clima organizacional				
Los trabajadores están motivados y lo demuestran con su rendimiento			X	
El jefe muestra interés sobre el desempeño de sus colaboradores		X		
Los empleados tienen un buen ambiente laboral			X	
Imagen corporativa				
Los empleados portan un uniforme	X			
El logotipo se relaciona con su negocio				X
La empresa cuenta con políticas para los clientes	X			
Afiliación al seguro social	X			
Se ha consultado a los clientes su opinión sobre el servicio	X			
La filosofía organizacional existente se presenta a sus clientes	X			
Procesos realizados				
Las actividades realizadas son consistentes		X		
Al realizar una actividad existe un documento que respalde esa operación	X			
Utilización de TICS para la realización de procesos		X		
Las actividades realizadas son supervisadas por otro trabajador	X			
Distribución de cargos				
Cada empleado conoce sus funciones			X	
Los empleados realizan actividades de otra área fuera de sus funciones				X
Cada área cuenta con el equipo necesario para desempeñar sus actividades			X	
Existen áreas comunes para los empleados		X		
Existe documentación de los procesos y funciones realizadas	X			
Análisis de observación				
6 personas realizan el trabajo de 5 cargos, no existe un personal de RR.HH, procesos no delimitados				

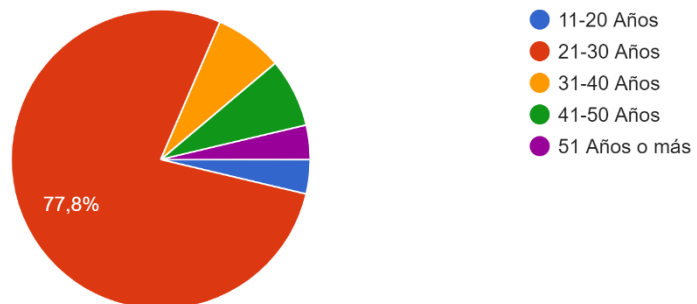
ANEXO V. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA

RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Género
27 respuestas

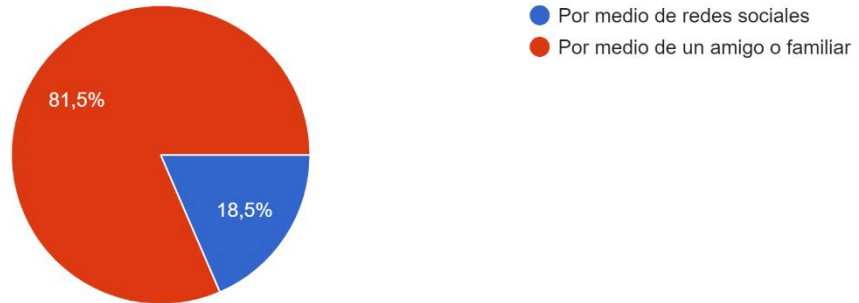


Edad
27 respuestas



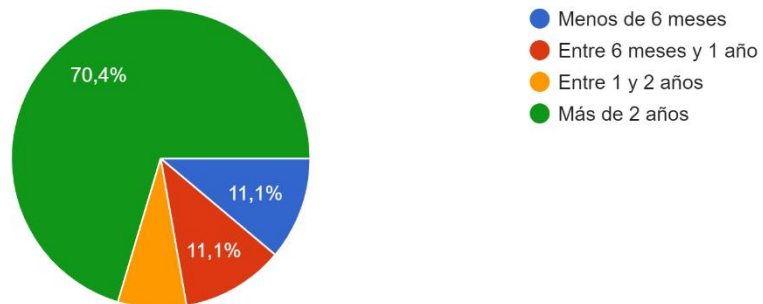
¿Cómo conoció Tienda Juno?

27 respuestas



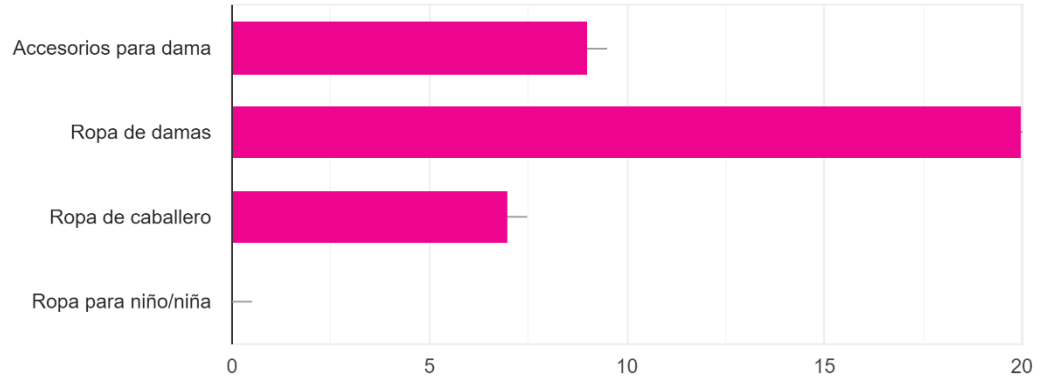
¿Cuánto tiempo tiene comprando nuestros productos?

27 respuestas

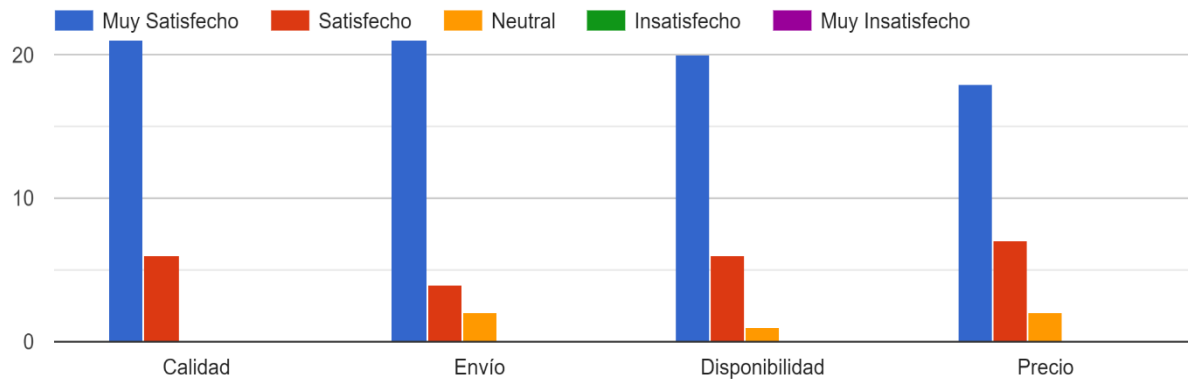


ol

¿Qué tipo de productos compra regularmente en Tienda Juno? Seleccione las que sean necesarias
27 respuestas



Evalué nuestros productos según su criterio



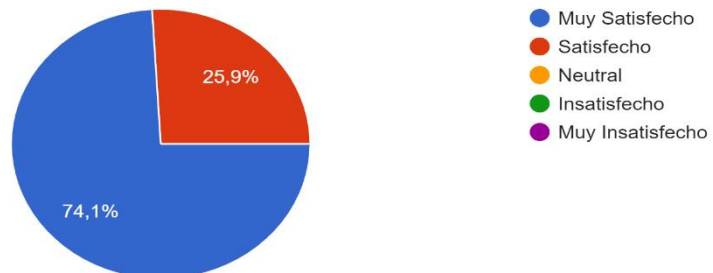
¿Por qué medio adquiere usted regularmente nuestros productos? Seleccione todas las que sean necesarias.

27 respuestas

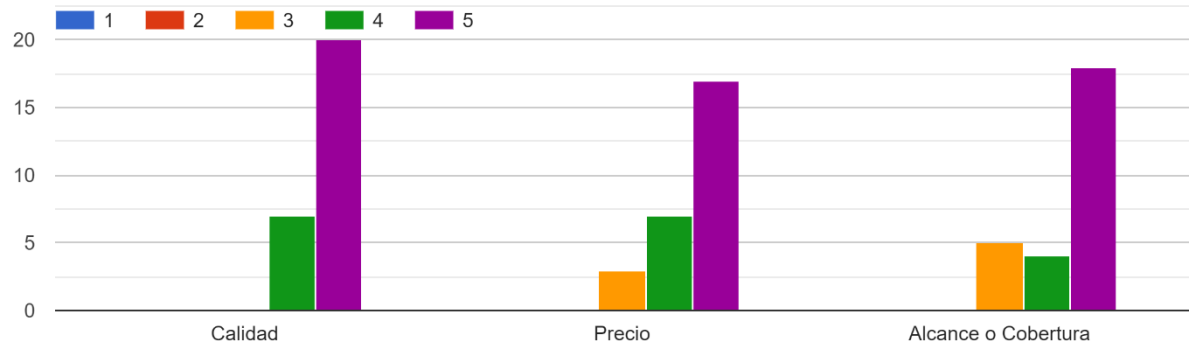


¿Cómo calificaría el nivel de satisfacción de nuestro servicio?

27 respuestas



¿Qué importancia les da a las siguientes características del producto? Considerando 1 poca importancia y 5 mucha importancia.

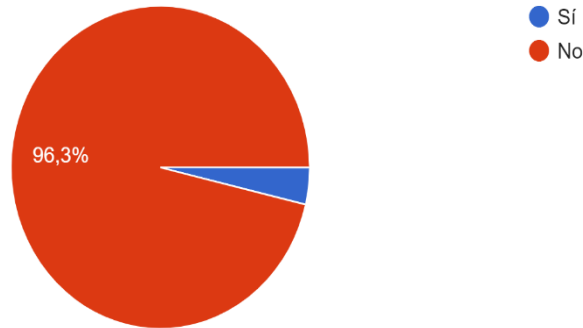


¿Nos ha recomendado alguna vez con amigos o familiares?

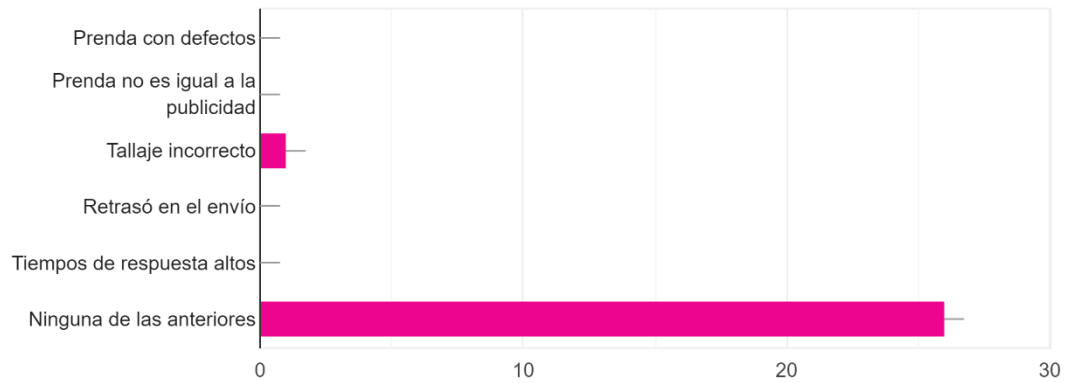
27 respuestas



¿Se encontró inconforme con alguna de las prendas que compro previamente en nuestra tienda?
27 respuestas

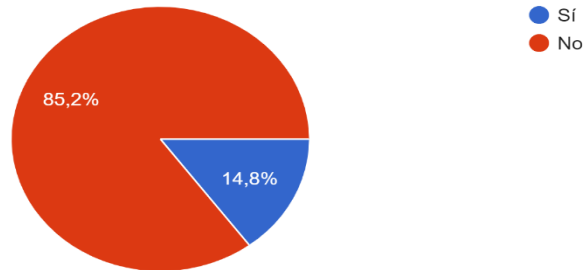


Si su respuesta anterior fue Sí, seleccione la opción que describa mejor esa inconformidad. Seleccione las que sean necesarias, ... respuesta es No, escoja Ninguna de las anteriores.
27 respuestas



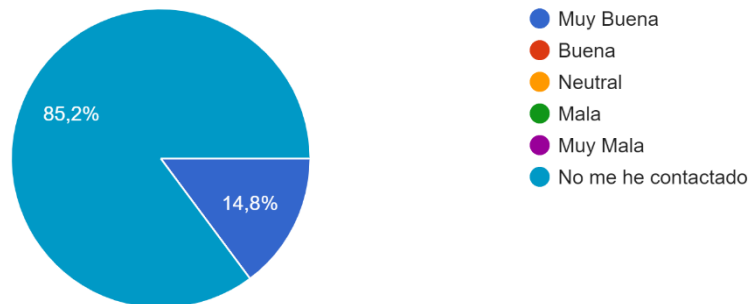
En base a su respuesta anterior, se ha contactado con la tienda por motivos de devolución o compensación?

27 respuestas



En caso de que se haya contactado con la tienda, ¿Cómo fue su experiencia?, en caso de ser No, escoja No me he contactado.

27 respuestas



¿Tiene alguna sugerencia o comentario para mejorar nuestros productos o servicios?

Comentario	Cantidad
Ninguna/No	5
Contratar un embajador de marca o modelo	1
Mejoras de publicidad	4
Ampliar catálogo	4
Abrir más sucursales	2
Excelente	11

ANEXO VI. MODELO DE CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

CONTRATO POR TIEMPO INDETERMINADO

NOSOTRAS: Juglamy Ramírez Madrigal, mayor de edad, soltera, con domicilio en la ciudad de _____, _____ y con cédula de identidad _____, y Noah Madrigal, mayor de edad, soltera, con domicilio en la ciudad de _____, _____ y con cédula de identidad _____, propietarias de Tienda Juno ubicado en el municipio de Managua; y que en lo sucesivo se denominará el contratante, por una parte y el _____(Nombre), mayor de edad, casado, _____(Formación) y con domicilio en la ciudad de _____, a quien en lo sucesivo se denominará el contratado, por otra parte; hemos convenido celebrar el presente contrato de trabajo por tiempo indefinido bajo las siguientes condiciones:

PRIMERA: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

El contratado ofrece laborar prestando el _____ (cargo), con las responsabilidades descritas en el documento denominado “**FICHA OCUPACIONAL DE _____(cargo)**”. El contratado se compromete a mantener los estándares de servicio al cliente, productividad y responsabilidad requeridos por el contratante. Además, debe desempeñar funciones varias relacionadas con la realización de las tareas solicitadas por sus cargos superiores, así como las actividades complementarias al cargo, en el modo y tiempo convenido en el presente contrato, obligándose el contratado a aceptar, cumplir y respetar las instrucciones que de forma particular oriente la microempresa o sus representantes y la documentación organizativa pertinente.

SEGUNDA: CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO

Duración del contrato y tiempo de servicio: El presente contrato es por tiempo indeterminado, a partir del día _____; sin embargo, los primeros ___ días corresponderá a un periodo de inducción, teniendo la facultad el contratante dentro de este periodo de dar por terminado el presente contrato individual de trabajo sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

TERCERA: LUGAR DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

El lugar de prestación de servicio será en el local físico de TIENDA JUNO, la cual está ubicada _____ en la ciudad de _____, departamento de _____, o en otra ubicación que se destinare por razones de fuerza mayor, relacionada con su actual ubicación.

CUARTA: REMUNERACIÓN:

El contratante pagará al contratado por los servicios objetos de este contrato la cantidad de _____ córdobas Netos (C\$ _____) de manera mensual, los que se hará efectivo en el lugar de sus labores. También el contratante se obliga al pago por concepto de treceavo mes.

QUINTA: FORMA DE PAGO:

El contratante pagará al contratado el valor de los servicios descritos y establecidos en la cláusula que antecede, en dos pagos, el primero será el día quince (15) de cada mes en efectivo y en moneda nacional y el segundo los días treinta (30) de cada mes, siendo el primer mes de labores el que va del _____ (día) de _____ (mes) al quince más aproximado siendo proporcional a los días laborados.

SEXTA: HORARIOS DE LABORES:

Se establece un horario laboral de lunes a viernes que va de ocho de la mañana a cinco de la tarde, lo que resume nueve horas diarias de labores correspondientes a cuarenta y cinco horas semanales.

SEPTIMA: DEL DIA DE DESCANSO Y FERIADO

El contratado tendrá derecho al disfrute de dos días de descanso y los días feriados establecidos por el Código de Trabajo en su Arto. 66.

El contratado se compromete a laborar los días feriados y de descanso los días correspondientes cuando el contratante lo requiera, salvo que exista una causa que el imposibilite laborar dichos días, siempre y cuando sea notificado por el contratado de manera anticipada y aprobada previamente por el contratante.

OCTAVA: DE LAS CAPACITACIONES

El contratado se compromete a participar en todas las actividades de capacitación requeridas por el contratante, estando claro que el negarse a asistir a las mismas será causa suficiente para que el contratante tome acciones correctivas contra el contratado; así mismo el contratado está obligado a transmitir esos conocimientos con nuevo personal de manera gratuita cuando se le requiera.

NOVENA: TERMINACION DEL CONTRATO

El presente contrato laboral podrá darse por finalizado por acuerdo mutuo o de manera unilateral por parte del contratante si a su juicio ocurrieran las causales establecidas en el Arto. 48 del Código de Trabajo.

DECIMA: LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

UNDECIMA JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DUODECIMA: SUSCRIPCIÓN.

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, claros de lo antes expuesto y estando conforme de cada una de sus cláusulas lo firmamos sin hacerle ninguna modificación alguna en dos tantos de un mismo tenor el día _____ del Mes de _____ del año dos mil _____, en la ciudad de _____, _____.

Juglamy Ramírez Madrigal

(Nombre de Empleado)

ANEXO VII. MODELO DE CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATO POR SERVICIOS PROFESIONALES

NOSOTRAS: Juglamy Ramírez Madrigal, mayor de edad, soltera, con domicilio en la ciudad de _____, _____ y con cédula de identidad _____, y Noah Madrigal, mayor de edad, soltera, con domicilio en la ciudad de _____, _____ y con cédula de identidad _____, propietarias de Tienda Juno ubicado en el municipio de Managua; y que en lo sucesivo se denominará el contratante, por una parte y el _____(Nombre), mayor de edad, casado, _____(Formación) y con domicilio en la ciudad de _____, a quien en lo sucesivo se denominará el contratado, por otra parte; hemos convenido celebrar el presente contrato de trabajo por tiempo indefinido bajo las siguientes condiciones:

PRIMERA: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

El contratado ofrece laborar prestando sus servicios profesionales en el _____ (cargo), con las responsabilidades descritas en el documento denominado **“FICHA OCUPACIONAL DE _____(cargo)”**. El contratado se compromete a mantener los estándares de servicio al cliente, productividad y responsabilidad requeridos por el contratante. Además, debe desempeñar funciones varias relacionadas con la realización de las tareas solicitadas por sus cargos superiores, así como las actividades complementarias al cargo, en el modo y tiempo convenido en el presente contrato, obligándose el contratado a aceptar, cumplir y respetar las instrucciones que de forma particular oriente la microempresa o sus representantes y la documentación organizativa pertinente.

SEGUNDA: CONDICIONES GENERALES DEL CONTRATO

Duración del contrato y tiempo de servicio: El presente contrato es por _____(tiempo en meses/años), a partir del día _____; sin embargo, los primeros __ días corresponderá a un periodo de inducción, teniendo la facultad el contratante dentro de este periodo de dar por terminado el presente contrato individual de trabajo sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

TERCERA: LUGAR DE LA PRESTACION DEL SERVICIO

El lugar de prestación de servicio será en el local físico de TIENDA JUNO, la cual está ubicada _____ en la ciudad de _____, departamento de _____, o en otra ubicación que se destinare por razones de fuerza mayor, relacionada con su actual ubicación.

CUARTA: REMUNERACIÓN:

El contratante pagará al contratado por los servicios objetos de este contrato la cantidad de _____ córdobas netos (C\$ _____) de manera mensual, los que se hará efectivo en el lugar de sus labores. También el contratante se obliga al pago por concepto de treceavo mes.

QUINTA: FORMA DE PAGO:

El contratante pagará al contratado el valor de los servicios descritos y establecidos en la cláusula que antecede, en dos pagos, el primero será el día quince (15) de cada mes en efectivo y en moneda nacional y el segundo los días treinta (30) de cada mes, siendo el primer mes de labores el que va del _____ (día) de _____ (mes) al quince más aproximado siendo proporcional a los días laborados.

SEXTA: HORARIOS DE LABORES:

Se establece un horario laboral de lunes a viernes que va de ocho de la mañana a cuatro de la tarde, lo que resume ocho horas diarias de labores correspondientes a cuarenta horas semanales.

SEPTIMA: DEL DIA DE DESCANSO Y FERIADO

El contratado tendrá derecho al disfrute de dos días de descanso y los días feriados establecidos por el Código de Trabajo en su Arto. 66.

El contratado se compromete a laborar los días feriados y de descanso los días correspondientes cuando el contratante lo requiera, salvo que exista una causa que el imposibilite laborar dichos días, siempre y cuando sea notificado por el contratado de manera anticipada y aprobada previamente por el contratante.

OCTAVA: DE LAS CAPACITACIONES

El contratado se compromete a participar en todas las actividades de capacitación requeridas por el contratante, estando claro que el negarse a asistir a las mismas será causa suficiente para que el contratante tome acciones correctivas contra el contratado; así mismo el contratado está obligado a transmitir esos conocimientos con nuevo personal de manera gratuita cuando se le requiera.

NOVENA: TERMINACION DEL CONTRATO

El presente contrato laboral podrá darse por finalizado por acuerdo mutuo o de manera unilateral por parte del contratante si a su juicio ocurrieran las causales establecidas en el Arto. 48 del Código de Trabajo.

DECIMA: LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

UNDECIMA JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DUODECIMA: SUSCRIPCIÓN.

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, claros de lo antes expuesto y estando conforme de cada una de sus cláusulas lo firmamos sin hacerle ninguna modificación alguna en dos tantos de un mismo tenor el día _____ del Mes de _____ del año dos mil _____, en la ciudad de _____, _____.

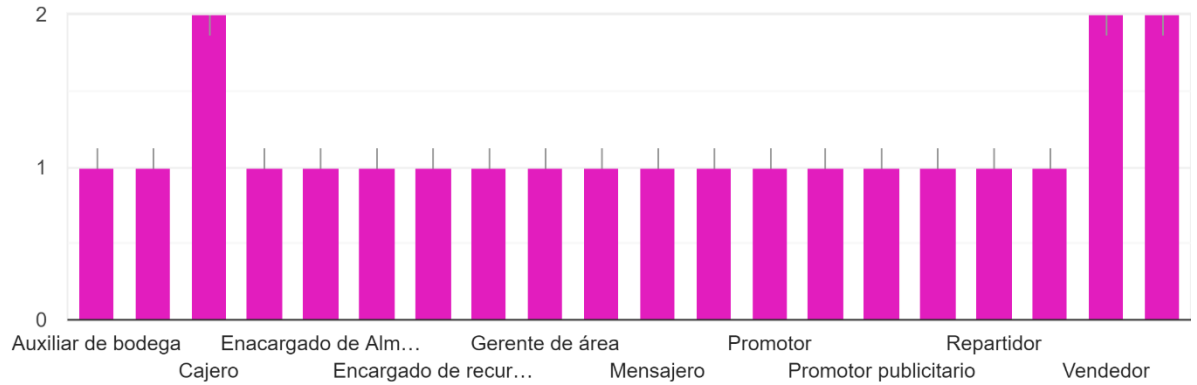
Juglamy Ramírez Madrigal

(Nombre de Empleado)

ANEXO VIII. RESULTADOS DE LA ENCUESTA SALARIAL.

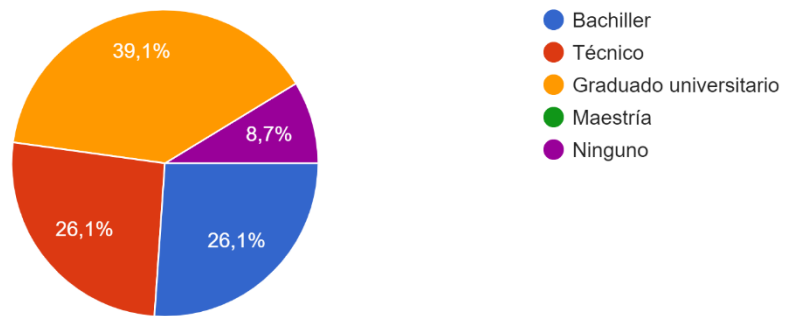
¿Cual es su cargo?

23 respuestas



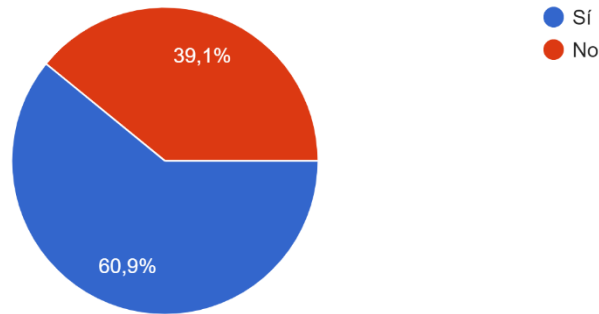
¿Que nivel de educación requiere su cargo?

23 respuestas



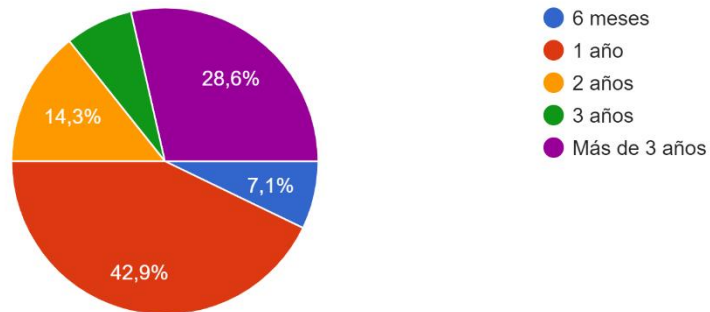
¿Es necesario experiencia previa para tu cargo?

23 respuestas



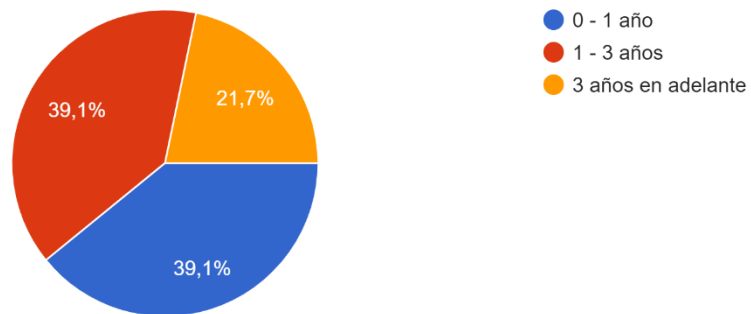
¿Cuanta experiencia?

14 respuestas



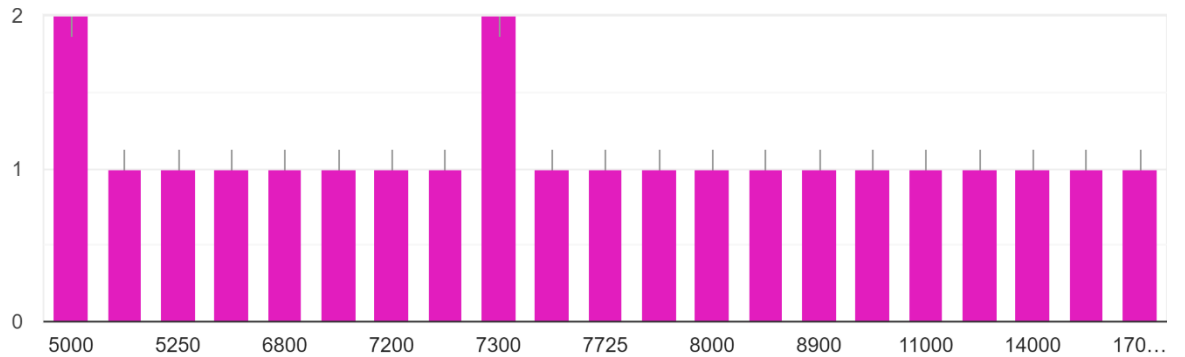
¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la microempresa?

23 respuestas



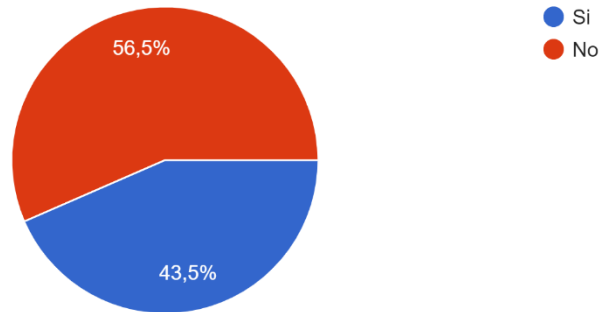
¿Cuanto es tu salario base?

23 respuestas



¿Recibes algunas bonificaciones a parte de tu salario base?

23 respuestas

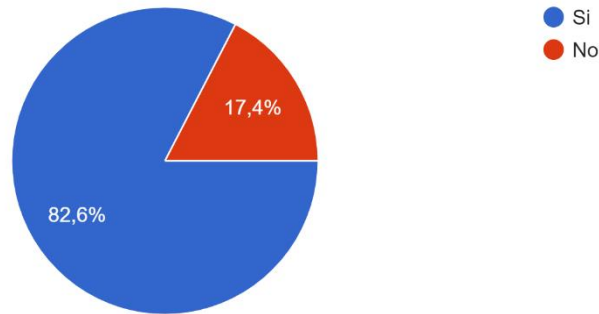


Si tu respuesta anterior es positiva, ¿cuánto es la cantidad y en que frecuencia es pagado?

- 2000 mensual
- Comisión mensual
- 3000 bimensual
- 1500 por viatico
- 1500 mensual
- 1000 trimestral
- 750 mensual
- KPI, de manera anual
- KPI y VIATICOS, de manera mensual
- Metas cumplidas, mensualmente

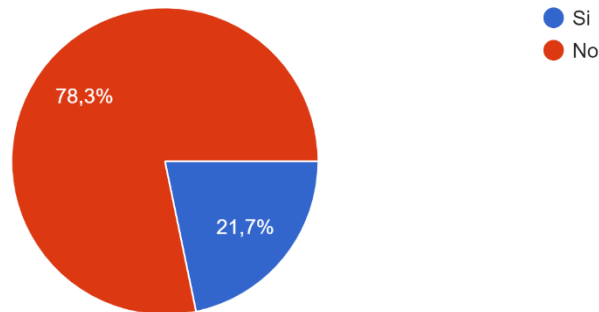
¿Se paga aguinaldo en tu cargo?

23 respuestas



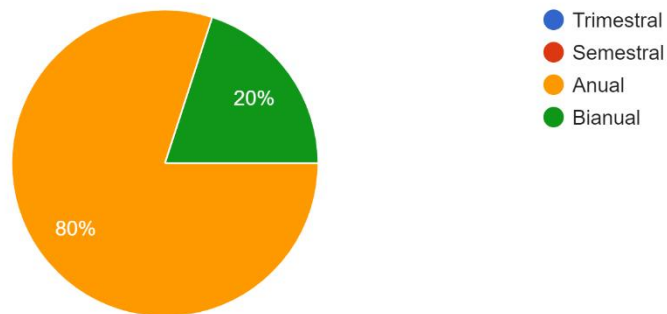
¿Usted ha recibido algún ajuste de salario en el tiempo que ha trabajado en la microempresa?

23 respuestas



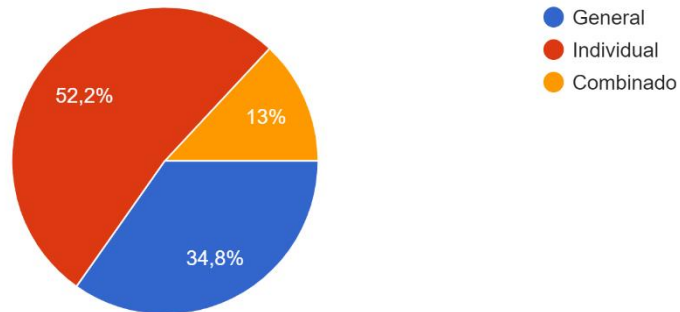
Si tu respuesta anterior es positiva, ¿en que frecuencia sucede esto?

5 respuestas



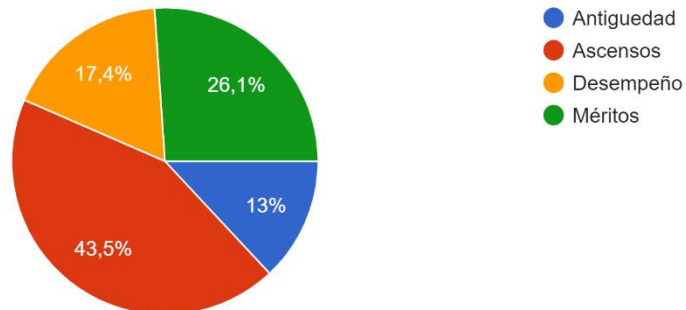
Si existen aumentos de salario, ¿de que tipo son?

23 respuestas



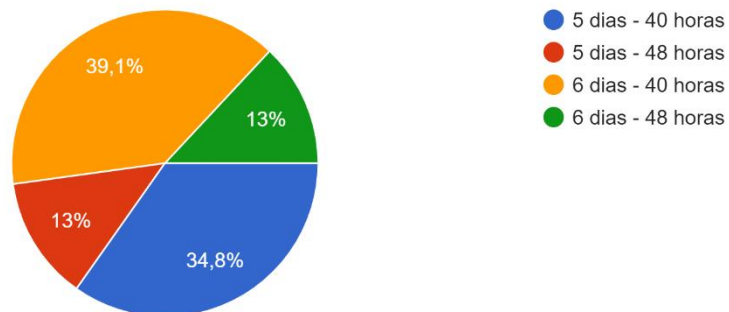
¿Que criterios se ocupan para un aumento salarial?

23 respuestas



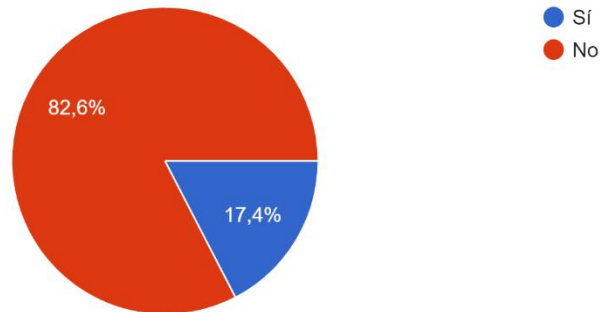
¿Cuántos días y horas trabajas a la semana?

23 respuestas



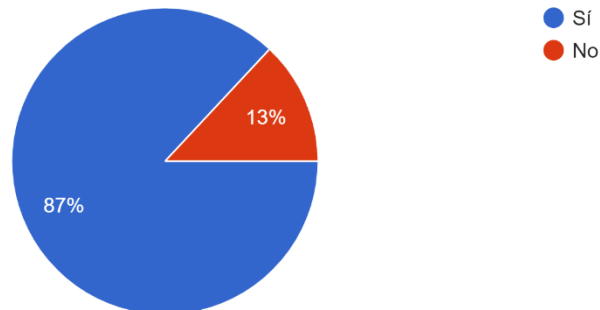
¿Se te pagan horas extras?

23 respuestas



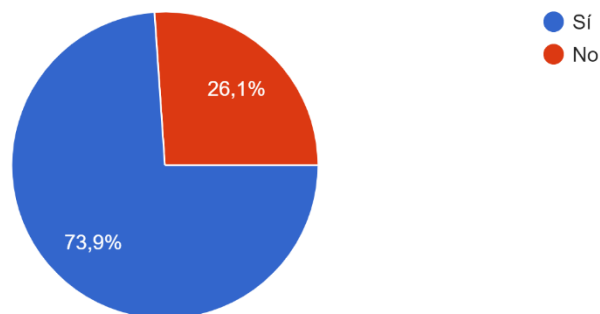
¿Gozas de vacaciones?

23 respuestas



¿Se te pagan tus beneficios de ley?

23 respuestas



ANEXO X. CRECIMIENTO DE MICROEMPRESAS EN LA INDUSTRIA DEL VESTUARIO DE ACUERDO AL BANCO CENTRAL DE NICARAGUA.

Rama	Total (%)
Comercio al por menor	54.8
Servicio de restaurantes	12.6
Industria de alimentos	2.1
Servicios comunitarios	5.4
Servicio de reparación y mantenimiento de vehículo	4.9
Industria de vestuario	1.8
Servicios empresariales	3.8

Fuente: BCN