



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS
COMERCIAL, HUMANA Y OPERATIVA EN UNA
EMPRESA RETAIL DE MODA TEXTIL.**

SUSTENTADO POR:

**PASTORA ROSALES ALFARO
MARIA TERESA CASAÑA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

06 AGOSTO, 2023

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

**VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL
JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO
ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS**

**PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS COMERCIAL,
HUMANA Y OPERATIVA EN UNA EMPRESA RETAIL DE
MODA TEXTIL.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR

MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL

MIEMBROS DE LA TERNA:

**ENRIQUE JOVEL RIVAS
PATRICIA VILLALTA
GUILLERMO FIALLOS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2023
Pastora Rosales Alfaro
Maria Teresa Casaña

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS COMERCIAL, HUMANA Y OPERATIVA EN UNA EMPRESA RETAIL DE MODA TEXTIL

**Pastora Rosales Alfaro
Maria Teresa Casaña**

Resumen

La empresa American Apparel Honduras no cuenta con procesos documentados en las operaciones de sus puntos de venta, limitando así la aplicación de controles, mitigación de riesgos y aumentando las actividades redundantes, por lo que llevar a cabo la implementación de un manual de procesos podría permitir la estandarización en la ejecución de las tareas, así como la eficiencia de la inversión de tiempo, permitiendo que este sea utilizado en actividades de desarrollo del talento humano y que de oportunidad a formar un equipo de alto rendimiento, según los resultados de uno de los estudios de este trabajo, la empresa tiene fortalezas en el reconocimiento de las marcas que maneja, siendo importante desarrollar estrategias que permitan aumentar la presencia de ellas, manteniendo su imagen en un mercado tan competitivo, el desarrollo de un plan de mejora enfocado en las áreas importantes de la operación de los puntos de venta como lo son, procesos, talento humano, y planeación estratégica, permitirá a la compañía generar una mejor rentabilidad en la operatividad del país.

Palabras claves: (Desarrollo, Eficiencia, Estandarización, Planeación, Rentabilidad)



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS COMERCIAL, HUMANA Y OPERATIVA EN UNA EMPRESA RETAIL DE MODA TEXTIL

**Pastora Rosales Alfaro
Maria Teresa Casaña**

Abstract

The company American Apparel Honduras, does not count with documented processes of the operation in the sale points, and it creates limitations to the application of controls, risk mitigation and increasing redundant activities, therefore carrying out the implementation of a process manual could allow the standardization in the execution of tasks, as well as the efficiency of the time invested, allowing it to be used in activities of human talent development and allow the opportunity to build a high performance team, according to the results of one of the studies of this report, the company has strengths in the recognition of the brands it manages, being important to develop strategies that develop the increase of their presence, maintaining its image in such an important market, the development of the improvement plan focused on the important areas of operation in the sale points such as processes, human talent, and strategic planning, will allow the company to generate a better profitability in the country's operation.

Key words: (Development, Efficiency, Standardization, Planning, Profitability)

DEDICATORIA

En esta ocasión mi dedicatoria se dirige hasta el cielo, a lo más alto de la gloria donde ángeles me acompañan en cada paso, mi padre y hermano, apoyo, maestro de vida, mentor y sobre todo mi mejor amigo, quien me guio y me brindo ayuda siempre que la necesite, me impulsaba a ser mejor cada día, con su ejemplo me mostro lo que es el amor verdadero, la bondad, la pasión, esfuerzo y la grandeza humana que solo se encuentra en la humildad que siempre transmitió a todos los que lo rodeamos, y sé que desde el cielo celebra y se regocija conmigo al alcanzar esta meta, y que aunque hoy no esté físicamente a mi lado, su espíritu y alegría perpetua me acompañan cada día de mi vida.

Maria Teresa Casaña

La dedicación, el esfuerzo, la disciplina son esas pequeñas cosas que nos llevan a lo largo de la vida a construir castillos como en los cuentos de hadas, donde la fortaleza que lo rodea es ese apoyo incondicional que la familia brinda y sus pilares son sostenidos por nuestro padre celestial. Por ello esta tesis se la dedico a Dios por ser el principal pilar en mi vida por mostrarme con cada reto vivido que con él a mi lado no existe meta inalcanzable, a mi familia que son mi fuente de inspiración, mi vitamina y guía para querer ser cada día una mejor persona.

Pastora Rosales Alfaro

AGRADECIMIENTO

Doy gracias primeramente a Dios y la virgen pilares fundamentales de mi vida para mantenerme en pie, a mi madre ejemplo de fuerza y nobleza por el cual no podría estar más orgullosa de ella, a mis hermanos y hermanas que han estado dándome ánimos para cumplir mis sueños, a mi amiga y compañera de esta tesis Pastora Rosales, por impulsarme cada día a seguir dándome el ánimo que necesitaba en los momentos más difíciles y por el que pasamos esta travesía juntas y sé que lo hizo para estar junto a mí en apoyo a procesos diferentes, al resto de mis amistades por lo que han celebrado cada triunfo y paso, a mis compañeras por las que creamos amistades duraderas.

Maria Teresa Casaña

Agradezco primeramente a Dios por permitirme culminar una meta más en mi formación académica profesional, por haberme dado la fortaleza y sabiduría para aprovechar al máximo el conocimiento para ponerlo en práctica día con día, agradezco a mi esposo Pedro Bueso por la motivación y apoyo que ejerció durante todo el camino de estos dos años, a mis hijas Jennifer y Sophia por ser ese motor que me impulsa a querer ser cada día una mejor persona, por su paciencia con el tiempo despojado y por todas sus atenciones en horas de desvelo y trabajo, a mi bebe Pedro Arturo Junior que a su corta edad de tres años comprendía y debía ser paciente ya que mamá no podía atenderle porque debía trabajar, a mi madre, hermanos y amigos que debieron en más de una ocasión motivarme y acomodarse a mi disponibilidad de tiempo y por su puesto a mi compañera de desvelos, largas horas de trabajo y esfuerzo Maria Teresa Casaña, por su paciencia y comprensión, por esos ratos de break en los que compartíamos de todo para volver a tomar ritmo.

Pastora Rosales Alfaro

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	viii
AGRADECIMIENTO	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.1.1 LA EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS.....	8
2.1.2 EVOLUCIÓN DE MODA.....	9
2.1.3 INDICADORES DE MARCAS DE MODA.....	11
2.1.4 MARCAS INTERNACIONALES EN HONDURAS.....	12
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	13
2.2.1 RETAIL.....	13
2.2.2 POSICIONAMIENTO.....	14
2.2.3 EMPLOYER BRANDING.....	14
2.2.4 VENTAJA COMPETITIVA	15
2.2.5 PRODUCTIVIDAD DE DESEMPEÑO	15
2.2.6 ENFOQUES OMNICANAL O MULTICANAL.....	16

2.2.7	ONBOARDING.....	16
2.2.8	TÓTEM.....	17
2.3	TEORÍAS DE SUSTENTO	17
2.3.1	BASES TEÓRICAS.....	17
2.3.1.1	GESTIÓN DE PROCESOS	17
2.3.1.2	DESARROLLO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	23
2.3.1.3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
2.3.2	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS.....	32
2.3.2.1	CASO DE ÉXITO DE GOOGLE	32
2.3.2.2	CASO DE ÉXITO DE CIRQUE DU SOLEIL.....	35
2.3.2.3	CASOS DE ÉXITO DE ZARA	35
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		37
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	37
3.1.1	MATRIZ METODOLÓGICA	38
3.1.2	ESQUEMA DE VARIABLES	39
3.1.3	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	40
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	42
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.3.1	POBLACIÓN.....	42
3.3.2	MUESTRA	43
3.4	TÉCNICAS DE MUESTREO	44
3.4.1	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	45
3.4.1.1	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.4.1.2	PROCEDIMIENTOS	51
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	52
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	52
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		53
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	53
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	54
4.2.1	RESULTADOS DE CENSO A PERSONAL ACTIVO DE AAH	54

4.2.1.1 PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN Y ACTIVIDADES	54
4.2.1.3 PREGUNTAS SOBRE COMUNICACIÓN.....	67
4.2.1.4 PREGUNTAS SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	72
4.2.2. RESULTADOS DE TEST DISC Y NIVEL DE ESCUCHA.....	76
4.2.3. RESULTADOS DE PRESENCIA DE MARCA Y POSICIONAMIENTO.....	84
4.2.3.1 OBSERVACIÓN DE PRESENCIA DE MARCA	84
4.2.3.2 ENCUESTA POSICIONAMIENTO.....	89
4.2.3.3 LEVANTAMIENTO DE REPORTES INTERNOS	103
4.2.3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	104
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1 CONCLUSIONES	106
5.2 RECOMENDACIONES	107
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	108
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	108
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	108
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	108
6.3.1 OBJETIVOS	109
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	110
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	110
6.4.2 DESARROLLO	110
6.4.2.1 GESTIÓN DE PROCESOS.....	110
6.4.2.2 DESARROLLO DE EQUIPOS.....	170
6.4.2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	183
6.4.2.4 HERRAMIENTA PRESUPUESTAL	192
6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	195
6.5.1 CRONOGRAMA GENERAL PARA LAS ACTIVIDADES.....	195
6.5.2 PRESUPUESTO GENERAL	196
6.6 IMPACTO DE LA INVERSIÓN.....	197
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
198	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	200

BIBLIOGRAFÍA	200
ANEXOS	203

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1 - Plantilla de Mapeo de procesos	21
Ilustración 2 - Ejemplo de diagrama de flujo	22
Ilustración 3. Test de nivel de escucha.....	29
Ilustración 4. Esquema de variables.....	39
Ilustración 5. Encuesta Talento Humano	47
Ilustración 6. Encuesta Posicionamiento	49
Ilustración 7 Técnicas e instrumentos.....	49
Ilustración 8 Tipo de personalidades Test DISC.....	50
Ilustración 9 Nivel de conocimiento laboral.....	54
Ilustración 10 Herramientas necesarias.....	55
Ilustración 11 Oportunidad según conocimiento.....	56
Ilustración 12 Percepción sobre la empresa y sus valores	57
Ilustración 13 Identificación personal de los valores	58
Ilustración 14 Nivel de Aprendizaje dentro de la empresa	59
Ilustración 15 Retroalimentación dentro del equipo	60
Ilustración 16 Percepción sobre el trabajo de terceros.....	61
Ilustración 17. Reconocimiento entre el grupo de trabajo	62
Ilustración 18. Apoyo dentro del equipo.....	63
Ilustración 19. Conocimiento sobre el equipo	64
Ilustración 20. Equipo colaborativo	65
Ilustración 21. Nombramiento de equipo	66
Ilustración 22. Comunicación personal con vías adecuadas	67
Ilustración 23. Percepción entre equipo y comunicación	68
Ilustración 24. Comunicación efectiva del jefe.	69
Ilustración 25. percepción sobre la escucha	70
Ilustración 26. Reacción ante las criticas.....	71
Ilustración 27. Resolución de conflictos percepción personal	72
Ilustración 28. Resolución de conflictos en equipo.....	73
Ilustración 29. Retroalimentación del desempeño	74
Ilustración 30. La búsqueda de ayuda ante problemas.....	75
Ilustración 31. Aplicación y explicación Test DISC.....	76
Ilustración 32. Resultados Test Disc TH City mall.....	77
Ilustración 33. Resultados Test Disc Multiplaza TH.....	79
Ilustración 34. Resultados de Test Disc Multiplaza CK	81
Ilustración 35. Resultados de Test DISC Otro personal	82
Ilustración 36. Valla Artista KPOP	85
Ilustración 37. Visual Merchandising	89
Ilustración 38. Utilización de marcas	90
Ilustración 39. Prioridad de características	92
Ilustración 40. Canal de compra.....	93
Ilustración 41. Preferencia de marca para su uso	94

Ilustración 42. Valorización según prioridad de marca	95
Ilustración 43. Tipos de medios	96
Ilustración 44. Valoración según uso de redes sociales	97
Ilustración 45. Incentivo para comprar marcas.....	98
Ilustración 46. Dato demográfico Edad.....	99
Ilustración 47. Cruce de pregunta edad y marca de preferencia	100
Ilustración 48. Preferencia de marca según ingreso	101
Ilustración 49. Cruce combinación de pregunta marcas de uso y canales de compra	102
Ilustración 50. Resultados investigación CK	104
Ilustración 51. Ciclo de Gestión de Procesos.....	110
Ilustración 52. Recepción de Mercadería.....	119
Ilustración 53. Inventario Recurrente.	125
Ilustración 54. Inventario Anual.	132
Ilustración 55. Figura Operatividad de Sistemas	136
Ilustración 56. Apertura de Tienda	139
Ilustración 57. Cálculo de Planilla y Comisiones.....	142
Ilustración 58. Supervisión de Personal	145
Ilustración 59. Llamados de Atención.	151
Ilustración 60. Apertura y Cierre de Sistema	155
Ilustración 61. Venta y Facturación de Productos.....	160
Ilustración 62. Cambios de Prenda	164
Ilustración 63. Manejo de Conflictos	168
Ilustración 64. Implementación de Manual de Procesos.	169
Ilustración 65. Análisis FODA Desarrollo de Equipos.....	170
Ilustración 66 Evaluación vendedor	179
Ilustración 67. Evaluación cajero vendedor	180
Ilustración 68. Evaluación Gerente	181
Ilustración 69. Cronograma Desarrollo de equipo de alto rendimiento.....	182
Ilustración 70. Análisis FODA Planeación Estratégica.....	183
Ilustración 71. Ejemplo de arte	185
Ilustración 72. Muestra tótem y triple mural	186
Ilustración 73. Ejemplo de publicidad Redes sociales	187
Ilustración 74. Cronograma de planeación estratégica	191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica	38
Tabla 2. Matriz de Operacionalización de las variables.....	40
Tabla 3. Resultados Test DISC y nivel de escucha City mall TH	77
Tabla 4. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza TH	78
Tabla 5. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza CK.....	80
Tabla 6. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza CK.....	82
Tabla 7. Razones porque no las utiliza.	91
Tabla 8. Evaluación para procesos.	112
Tabla 9. Recepción de Mercadería	113
Tabla 10. Inventario Recurrente	120
Tabla 11. Inventario Anual	126

Tabla 12. Operatividad de Sistemas.....	133
Tabla 13. Apertura de Tienda.....	137
Tabla 14. Cálculo de Planilla y Comisiones.....	140
Tabla 15. Supervisión de Personal	143
Tabla 16. Llamados de Atención	146
Tabla 17. Apertura y Cierre de Sistema.....	152
Tabla 18. Venta y Facturación de Productos.....	156
Tabla 19. Proceso Cambios de Prenda	161
Tabla 20. Manejo de Conflictos.....	165
Tabla 21. Fase Dos Meta, Estrategia y Técnicas por Punto de Venta	171
Tabla 22. Inteligencia emocional.	174
Tabla 23. Inteligencia emocional.	175
Tabla 24. Comunicación.	176
Tabla 25. Presupuesto sobre estrategia finalización de tareas.	178
Tabla 26. Planeación estratégica.....	184
Tabla 27. PRESUPUESTO DE PLANEACIÓN	190

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa American Apparel Honduras es una empresa que maneja marcas internacionales de renombre, que está bajo el mando de una distribuidora sustentable económicamente hablando y que operan en países de América Latina, América del Sur y el Caribe, por lo que se puede tender a caer en la idea que sus procesos están conformados por parámetros de estandarización en todos los países, así mismo que sus proyecciones en estrategias comerciales están siempre a la vanguardia; es por esta razón que realizar este estudio permitirá validar los aspectos necesarios para conocer que propuestas de mejoras son las más convenientes para la organización en los procesos operativos de los puntos de venta, talento humano y las estrategias comerciales.

El presente trabajo pretende mostrar hallazgos que le permitan perfeccionar a la empresa sus actividades y procesos operativos en los puntos de ventas de las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein, específicamente de la ciudad de Tegucigalpa siendo su pilotaje y que al implementarse se pueda extender a nivel nacional, siendo optimistas que puedan acoplarlo a nivel internacional según las necesidades de cada país, los datos serán necesarios para lograr que sus recursos tanto económico como humano se aprovechen de manera óptima y redituable.

Los cambios que se experimentan cada vez más acelerados obligan a los comercios a reinventarse y buscar constantemente mejorar las ventajas competitivas, es por ello que no solo basta interesarse en las opiniones de los clientes externos sino también de los internos, desarrollando su potencial para establecer equipos de alto rendimiento y que su talento humano sea parte fundamental en el logro de metas y crecimiento, beneficiando el clima laboral, el cual será reflejado y percibido tanto en los clientes internos como externos.

Este trabajo de tesis se centra como parte fundamental en tres metodologías, el desarrollo de equipo de alto rendimiento, la mejora en la planificación estratégica y la mejora en la documentación de los procesos para lograr una estandarización de las actividades operativas de los puntos de venta, estas metodológicas son la base para la idea de tesis, para que esto surgiera se realizaron investigaciones a nivel de censo que sirvió para conocer la percepción de sus colaboradores sobre la empresa, test de personalidad para saber las necesidades de cada uno de los equipos, investigación por observación para identificar lo que los competidores realizan a nivel publicitario y alianzas así como una encuesta sobre el posicionamiento de las marcas y sus competidores en una sociedad económicamente activa de la zona urbana de la ciudad de Tegucigalpa, así mismo se realizó un levantamiento de las actividades operativas para un mapeo que sirvió como guía para la elaboración de un manual de procesos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

American Sportswear Group es el distribuidor de las marcas Tommy Hilfiger, Tommy Jeans, Tommy Kids, Calvin Klein, Calvin Klein Jeans y Calvin Klein Underwear para América Latina (excepto México y Brasil). Desde 1987 la compañía ha proporcionado con éxito a la región productos de las marcas Tommy Hilfiger y a partir de 2013 incluye Calvin Klein. Como líder de la industria, ASW Group representa una amplia gama de productos que incluyen prendas de vestir para hombres, mujeres y niños y es titular de una licencia para productos que incluyen calzado y accesorios. Con más de 800 tiendas y puntos de venta y sólidos planes de expansión, han construido la presencia regional de dos marcas de moda más renombradas a nivel mundial.

(Group, ASW, s.f.)

Dentro de los valores que American Sportswear tiene, es el compromiso de buscar siempre dar más de lo esperado, su integridad vigilante a dar un ejemplo con palabras y acciones, la innovación sin miedo a proponer ideas nuevas y a implementarlas, su constante esmero por la calidad busca la excelencia a través del mejoramiento continuo, diversidad cultural convirtiendo las diferencias en oportunidades, y su pasión por lo que hace. La compañía ha tenido un crecimiento a lo largo de los años bastante notorio y en esta trayectoria progresiva ha experimentado sucesiones generacionales en los mandos de los puestos claves de la empresa, incorporados por miembros con afinidades familiares, ocasionando acoplamiento de innovaciones y lineamientos continuos, sus valores y creencias familiares dan cabida a no aceptar nuevas necesidades del mercado y poco acoplamiento a adaptarse a las tendencias emergentes y culturales según el país de operación, si bien estos relevos familiares han generado un crecimiento de expansión geográfico y económico sustentable sin embargo ha heredado la falta de estandarización de procesos dando continuidad a prácticas que limitan oportunidades de mejora.

En Honduras inician con la marca Tommy Hilfiger en el 2009 con puntos de ventas propios en las dos ciudades principales del país Tegucigalpa y San Pedro Sula y la marca Calvin Klein incursiona en la ciudad de San Pedro Sula en el año 2018 y en Tegucigalpa en el 2019, situadas en

zonas estratégicas de alto comercio; su denominación o razón social en el país está conformada con el nombre American Apparel Honduras.

A medida que la distribuidora ha crecido, así también se incrementa la cantidad de decisiones y modificaciones en procesos, haciendo que las funciones que maneja la gerencia de cada país en donde están situados sea cada vez más retadora, Honduras no es la excepción con el fin de realizar evoluciones en conjunto, se ejecutan actualmente desde remodelaciones completas de sus tiendas, hasta nuevas oportunidades de apertura de otros puntos de venta, ocasionando que la comunicación entre la gerencia con la distribuidora sea en muchas ocasiones difícil de mantener para girar un mismo ritmo de crecimiento, ya que las oficinas centrales están en el extranjero y su mayoría de actividades como ser solicitudes de pagos, contables, mercadeo, legal están centralizadas en Panamá.

Las compañías globales que manejan marcas reconocidas a nivel internacional se ven en la necesidad de innovar para poder ser más competitivos en el mercado, la importancia de tener proyecciones para el logro de metas es lo que permite maximizar de manera óptima los recursos de la compañía.

Las estrategias comerciales son importantes para el crecimiento a corto y largo plazo de cualquier negocio, sin embargo, una visión estratégica es lo que la administración quiere lograr en el futuro el cual siendo bien formuladas son aquellas que deben ser distintivas y específicas para alcanzar los objetivos pactados. (Peteraf, 2012) la diferenciación hace que la estrategia sea única y que la empresa pueda tener ventaja competitiva en el mercado.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Al definir que una de las debilidades de la empresa es la desintegración de los equipos pone

en riesgo la calidad de su servicio al cliente ya que existe poco compromiso de parte de sus colaboradores, dificulta las evaluaciones y genera una mayor inversión de tiempo en la supervisión por parte de la gerencia; los procedimientos actuales que se ejecutan y carecen de una estandarización, evitan una seguridad laboral, y claridad en la ejecución de actividades haciendo que los errores sean más propensos a ocurrir. Al no contar con las comunicaciones a tiempo entre las partes involucradas esto ocasiona conflictos como ser: distintos objetivos, carencia de proyecciones en las estrategias comerciales, haciendo que estas no sean investigadas apropiadamente limitándose a encontrar nuevas que podrían ser beneficiosas para el cumplimiento de metas, su nivel de retorno si bien es cierto si se visualiza podría ser mayor si existiera una correcta planificación y se toma el riesgo que no genere el mismo impacto como seria si se hace con tiempo y presupuestos proyectados.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se podría mejorar la eficiencia operacional de los puntos de venta, y optimizar el posicionamiento de las marcas de American Apparel?

1.3.3 PREGUNTAS DEL PROBLEMA

- 1 ¿Cuáles son los principales procesos que se ejecutan en las operaciones de los puntos de venta de las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein que necesiten estandarización?
- 2 ¿Qué necesidades existen en el talento humano de las diferentes áreas laborales que permitan desarrollar equipos de alto rendimiento?
- 3 ¿Cómo se podría desarrollar una guía que permita identificar oportunidades de mejora en la actual planificación estratégica comercial de American Apparel?
- 4 ¿Qué estrategias comerciales podrían impulsar el posicionamiento de las marcas en el Distrito Central?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora para la empresa American Apparel Honduras que permita optimizar la eficiencia operacional de sus puntos de venta y contribuya en el posicionamiento de sus marcas en el Distrito Central.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los principales procesos que se ejecutan en la operación de los puntos de venta para la estandarización y mejora de sus actividades por medio de un manual de procesos.
2. Determinar las necesidades existentes en relación del talento humano de los puntos de venta, para realizar una propuesta de desarrollo de equipos de alto rendimiento.
3. Identificar oportunidades en relación con la estrategia actual de American Apparel y elaborar una propuesta que permita mejorar la planeación estratégica comercial.
4. Desarrollar una propuesta que permita lograr un mejor posicionamiento de las marcas en el Distrito Central.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La estandarización de procesos, es fundamental en una empresa que se dedica a ventas al detalle, para lograr optimizar la ejecución correcta de actividades, eliminando tareas innecesarias; por ello es importante conocer el alcance del negocio, desde la recepción de los productos, hasta su colocación en los puntos de venta, en donde se maneja una estructura laboral, la carencia de ello genera errores y disminuye la productividad, siendo necesario proponer un manual de procesos aplicable a nivel nacional dentro de la compañía que sirva de guía o pauta de acciones, detallándolas de manera prácticas, claras y precisas convirtiendo estas en beneficios para la operatividad como ser , trazabilidad de las actividades, ahorro de tiempo, disminución de riesgo de errores y supervisión eficaz.

En todas las compañías, especialmente en el rubro de ventas al detalle donde es de suma importancia la alta calidad en la atención al cliente, el potencial humano es el principal recurso que entra en participación directa para la relación entre el cliente y la empresa, por lo que mantener una cultura organizacional que se centre en el talento humano apuntando en el conocimiento, especialización y manteniendo una postura de clima laboral estable y de pertenencia, permite una mayor competitividad en el mercado; siendo así que proponer el desarrollo de equipos de alto rendimiento a los altos mandos hace que puedan tener herramientas para mejorar la seguridad laboral, desarrollo del potencial y actitud positiva de sus colaboradores internos, aprovechando al máximo el trabajo de manera integral.

Los cambios constantes del mercado comercial y la evolución de las necesidades del consumidor, obligan a las marcas internacionales, mantenerse a la vanguardia en la investigación continua de las estrategias precisas para la comercialización óptima de las ventas al detalle, las compañías que no lo realizan, corren el riesgo de perder posicionamiento en el mercado y que sus competidores logren abarcar más terreno, por tal razón es relevante descubrir posibles mejoras existentes en la planificación de proyecciones que garantice un rendimiento de sus recursos a corto y largo plazo, que beneficie a la empresa en crecimiento de ventas, diferenciación y aprovechamiento de sus recursos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

2.1.1 LA EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS

Los modelos de franquicia se remontan desde la época de la edad media, donde los soberanos emitían a sus súbditos privilegios para la distribución comercial de los servicios y bienes del reino, es aquí, donde los primeros términos de estos modelos de negocios comienzan a tener forma, como en el vocablo francés la palabra “Francher” indica el derecho a “conceder” privilegios. Historiadores en la materia presentan en sus estudios algunas fases por las cuales el negocio de la franquicia tiene su desarrollo.

El primero inicia en Europa durante los siglos XVIII y XIX donde empresarios cerveceros de Alemania en Inglaterra crean contratos exclusivos con tabernas y otros establecimientos para la venta de sus marcas. La segunda fase de las franquicias tuvo locación en los Estados Unidos como solución de problemas de expansión y capital en marcas como General Motors y Coca Cola. En los años 50.

La tercera fase apareció con el concepto de estructura de negocios en restaurantes dando acceso a los productos, uso de la marca y de métodos operativos del negocio impulsando las marcas como McDonald’s y Baskin & Robbins, este exitoso modelo de negocio logró expandirse por todo el mundo, la franquicia consiste en un modelo de negocio en el que una persona jurídica otorga el derecho a un tercero poder utilizar su marca y trabajar bajo su mismo esquema comercial. (Porrás, 2020)

Cuando se realiza un contrato de franquicia, existen dos partes que pueden distinguirse claramente: el franquiciante (la empresa que cede los derechos de comercializar su producto o marca) y el franquiciado (el inversor que adquiere los derechos para operarlos en una región local o internacional), mediante este contrato se establecen tanto obligaciones como derechos para

ambas partes.

Al franquiciante le corresponde recibir pagos correspondientes al derecho de entrada y una regalía periódica pactada. Asimismo, cuenta con la potestad de controlar el manejo de las marcas y otros signos distintivos, de exigir el cumplimiento de las instrucciones para la operación del negocio y de acceder a la documentación necesaria para llevar un control adecuado sobre las ventas y el stock del franquiciado, a cambio deberá proporcionar el know-how de patentes, insumos y todos los elementos necesarios que garanticen la puesta en marcha del negocio.

Por otro lado, el franquiciado tiene el derecho de recibir la preparación y capacitación técnica requerida para manejar las operaciones de la empresa, sus obligaciones son efectuar el pago del derecho y las regalías, mantener una coordinación y comunicación constante con el franquiciante y respetar las políticas establecidas a nivel contractual con respecto a los procesos, la calidad, precio, atención al cliente, estrategias comerciales entre otras. (Conexion Esan, 2017)

La globalización de los mercados ha generado la incorporación de nuevos cambios en la fabricación, distribución y venta de los productos textil, la rápida difusión de imágenes gracias a los nuevos sistemas de comunicación como son las redes sociales ha provocado que la comercialización de la moda llegue a nuevos territorios de forma más inmediata, las nuevas tecnologías y el comercio internacional también han ayudado al éxito de globalización.

2.1.2 EVOLUCIÓN DE MODA

La moda tal como se conoce en la actualidad tuvo su origen en la época medieval y se desarrolló durante los siglos XVI y XVII, hasta asumir muchos de los caracteres de la “moda moderna”. El origen medieval de la moda es, en realidad, doble. Por un lado, se impone como parte de la cultura de las cortes europeas, refiriéndose a la moda como lujo, magnificencia y renacimiento, que se convierte en un rasgo distintivo de las élites sociales; por el otro, sin embargo, es también un fenómeno más extendido que afecta a estratos amplios de la población urbana europea, refiriéndose a la moda de la calle, fuente de preocupación entre las jerarquías eclesiásticas

y políticas. (Riello, 2016, pág. 12)

En el siglo XVIII, en cambio, la definición de moda y su papel social cambiaron sensiblemente. La moda no solo se convirtió en un fenómeno que afectaba a gran parte de la sociedad, sino que cada vez más se fue asociando al ámbito urbano. Ya no son las cortes las que dictan la moda, sino las calles, donde hubo un auge de tiendas donde comprar y curiosear, por las que pasear contemplando los escaparates, pero también en las que sentirse atraído por los anuncios publicitarios o seducido por las numerosas ofertas. (Riello, 2016, pág. 44)

“En el siglo XIX la alta costura consolidó el papel del diseñador como árbitro de tendencias y elevó el oficio de la confección a la categoría de arte, esto generó una democratización de la moda. Mientras que el consumo de la alta costura se limitaba a las clases sociales más ricas, la moda industrial generó acceso a las clases medias. A partir de ese momento surgieron otros movimientos conocidos como modernidad, moda de Hollywood, surrealismo, marcas, vintage y globalism, los cuales forjaron el acceso de las clases bajas al mundo, debido al acceso masivo de compradores actuales, el mundo es una industria de miles de millones de dólares que no tiene fronteras nacionales.” (Ortiz, 2012)

Hoy en día el modelo de la franquicia es uno de los sectores más sobresalientes, como pilar básico en políticas de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, imponiéndose a las tiendas independientes.

Las marcas de franquicias internacionales se van posicionando y quedándose en la mente de los consumidores según su impacto en el mercado, a medida estas se centran en crear una personalidad que las distinga entre sus competidores. Una reconocida psicóloga y educadora demostró que los individuos transfieren a las marcas rasgos de personalidad humana. Por lo que los clientes o usuarios las visualizan con características de personas y estas forman parte de la decisión de compra, el uso y adquisición de una marca de moda concreta estimula al consumidor a apropiarse de dichos rasgos y por lo tanto a construir la identidad social que quiere proyectar. (Aaker, 1997)

El problema al que se enfrenta la moda con la globalización es que las marcas han perdido la ventaja competitiva, pues ahora las firmas tienen mayor libertad de movimiento y cruzan fronteras más rápidamente, esta ha permitido en la actualidad que el mercado asiático tome la delantera en muchas regiones, poniendo en riesgo el liderazgo del mercado estadounidense y europeo con un crecimiento más lento. (Franquicias Hoy, s.f.)

2.1.3 INDICADORES DE MARCAS DE MODA

La importancia de las franquicias a nivel económico global y de un país determinado va más allá de los beneficios que este da al franquiciatario pues ayudan al desarrollo económico de la sociedad, la generación de empleo satisface necesidades existentes, genera utilidades y mejora la recaudación fiscal a través de los impuestos.

Se prevé que el mercado mundial de prendas de vestir de lujo crezca un 4.02% durante los años 2022 al 2027 y en comparación de prendas solo de ropa, se espera entre los años 2020 al 2025 un 5.5% de crecimiento en donde entran principales compañías competidoras que abarcan más extensión geográfica como , PVH Corp., Inditex, Kering S.A. y LVMH, América del Norte se encuentra entre los principales mercados de prendas de vestir, la adopción de tecnología digital está aumentando en el sector desarrollando enfoques omnicanal o multicanal, Europa tiene la participación más alta en el año 2021. (Mordor Intelligence, 2021)

Según un portal de estadísticas internacionales para datos de mercado, el Ranking de las diez marcas más valiosas en el mundo en el 2022, se encuentra como primer lugar a Nike al registrarse con un valor de 109,601,000 de dólares y como segundo lugar a Zara con un valor de 25,400,000 seguido por orden monetario por Adidas, Lululemon, Uniqlo, H&M, Puma, Anta, Li Ning y por último Under Armour. (Statista, 2022)

Los datos estadísticos de Euromonitor una empresa de investigación, detalla que la

industria de la moda creció a un 3.7 % a un 4.2% entre los años 2017 y 2019 disminuyendo un 18% producto de la Pandemia COVID 19, que ocasiono cambios de hábitos de consumo en la población, dando nuevas oportunidades de mercado aquellos minorista que crean nuevos desafíos en desarrollar canales de ventas electrónicas marcando una tendencia de un 10% de ventas de productos de moda en estos medios, así mismo nuevas ideas surgen como la de la marca de lujo Ralph Lauren, que se convirtió en la primera gran marca en ofrecer alquiler de ropa lanzando The Lauren Look en marzo del 2021 (Cazin, 2021)

2.1.4 MARCAS INTERNACIONALES EN HONDURAS

En Honduras hoy en día existen muchas marcas internacionales bajo este modelo que van cada vez más ganando amplitud y posicionamiento en el territorio nacional, abriendo tendencias sobre modas atrayentes al consumidor, su incursión de registros de marcas y patentes internacionales inicia en la protección de derechos de propiedad desde 1902 donde se crea la oficina de marcas con el fin de proteccionismo local, la primera marca extranjera registrada para su comercialización en el país fue Apollaris, años después ingresan nuevas como Singer, modelo que con el tiempo tomo auge y popularidad. (propiedad, s.f.) Lastimosamente Honduras no cuenta con un registro oficial de franquicias pues estas son registradas según el giro de negocio.

Según se van expandiendo las compañías internacionalmente buscan posicionarse y competir con nuevas ideas y evoluciones que les permitan avanzar y ser cada vez más competitivos y productivos, replicando modelos con mejores prácticas laborales, la estandarización de procesos o automatizaciones, la inclusión de nuevos términos crecientes como ser branding, employer branding, entre otros que hacen que las estrategias sean cada vez más rentables.

Las empresas de moda con presencia en el país como Inditex que cuentan con las marcas Zara, Stradivarius y Pull & Bear, ASW con las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein, por su parte la marca NIKE, se introduce a través del distribuidor autorizado Sport Line, así como otras marcas reconocidas a nivel internacional como Lacoste, Náutica, Columbia, Puma, Maximo Dutti, Carolina Herrera entre otras.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 RETAIL

El significado de retail es todos los modelos de negocio sectorizados en venta al detalle o minorista cuya evolución es por distintas generaciones en el tiempo. La primera generación es la de localización basada en que cualquier negocio con buena ubicación tiene tránsito de clientes y pone en la mira a estos que por propia voluntad se acercan al punto de venta, a medida que esta no fue suficiente; se crea la generación de variedad y surtido, su enfoque consistía en que a pesar de tener una buena ubicación se centraba en tener diversidad de productos y que debía tener una mejor organización como ejemplo los primeros supermercados.

Como tercera generación surge, la basada en el precio el cual es un término que siempre será un importante factor de decisión para la compra y se crean modelos de negocio en donde este elemento es su principal enfoque como ser las tiendas con descuentos permanentes o de segunda selección, por consiguiente los formatos bien localizados con o sin variedad evolucionan buscando un valor percibido en organizaciones y funcionamientos en mucho sentido en la armonía de la calidad y es aquí donde el retail empieza a tener mayor importancia en el mercado, cuando se inicia a descubrir que para sobrevivir era necesario un cambio de formato en donde cada vez más, era de exigencia la importancia de las generaciones mencionadas anteriormente, se crea el valor diferencial el cual es el del servicio, y se empieza a invertir fuertes cantidades de dinero para destacarse en esta área, seguido de esto emerge la generación de conveniencia, en donde más que la variedad es la comodidad su principal enfoque ya que son puntos en donde sus horarios son accesibles para encontrar lo que se busca, como ser las estaciones de servicios. La generación de organización y logística emigra hacia otro formato en donde su valor agregado es los puntos de logística para mejorar entregas en tiempo y forma, por último, la generación basada en experiencias inolvidables trabajo puesto sobre los sentidos. (Rico, 2004, pág. 14)

2.2.2 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento en el mercado es la posición de un producto o empresa con el fin de darle un sitio determinado, distintivo y claro desde su concepción y su imagen en la mente del consumidor frente a otros productos o empresas competidoras, según la evolución del marketing este es un pilar fundamental y uno de los objetivos clave del plan de mercadeo.

Los orígenes del término de posicionamiento inician en la década de los setenta con el fin de generar recordatorio y ocupar los primeros lugares a la hora de realizar el proceso de compra en la selección que el consumidor tiene, así como va enfocado en productos y servicios también se refiere a la ubicación que le da el potencial cliente en la mente a una marca o nombre de una empresa. (Gary Armstrong, 2017, pág. 182).

2.2.3 EMPLOYER BRANDING

Según la evolución del marketing se van integrando nuevas tendencias o ideas con el fin de diferenciarse en el mercado haciendo que las empresas emerjan en dar a conocer sus actividades externas y también internas, estableciendo puntos estratégicos publicitarios destacando su imagen corporativa ante los clientes y público en general, el cual recalca su manejo como empleador.

Esta terminología inicia con el proceso de la creación del marketing interno que significa la manera en que una empresa motiva, organiza y alinea a sus clientes internos el cual se transfiere a una experiencia del cliente logrando al fin sus objetivos, por consiguiente se crea lo que se denomina la marca del empleador, aplicando los conceptos del marketing como estrategia para destacar el posicionamiento de una empresa, resaltando los beneficios emocionales que la empresa da a sus colaboradores, donde refleja sus valores, la realización de transmitir la promesa de marca y la necesidad de aplicar las estrategias de branding a todos los niveles de la organización. (Blasco, 2014)

2.2.4 VENTAJA COMPETITIVA

El éxito de una compañía depende del grado de competitividad que tiene en el mercado, es el valor que una empresa logra dar para sus clientes y lo que ellos perciben como un punto de diferencia y preferencia para poder realizar la compra.

La competencia entre oferta y demanda provoca incesantes estados de desequilibrio que generan movimientos a partir de la diferenciación, para algunos, los negocios constituyen la transformación clave de nuestra civilización Francia y Alemania compiten dentro de la comunidad europea, mientras en las economías competitivas los mejores ganan y los peores pierden, en las economías no competitivas todos se protegen negando diferencias entre el éxito y fracaso. (Herrera, 2021, pág. 14)

2.2.5 PRODUCTIVIDAD DE DESEMPEÑO

Esta expresión es más antigua como lo es la civilización de la revolución industrial, cuando inician las mediciones de las cantidades producidas de un fabricante en un determinado tiempo, en el siglo XX estos dos factores eran decisivos para medir la productividad, así como se va implementando el termino calidad, recursos, logística entre otros.

A medida que estos conceptos se fueron implementado y se presentaban nuevos problemas era necesario responder a nuevas maneras de desarrollar capacidades, con el tiempo estos procesos se fueron formalizando a través de gremios, como la de maestros. Se puede decir que el crecimiento de las ciudades y el desarrollo de una clase comerciante dio cabida a nuevas ideas de mejora, la clave de productividad de desempeño es la manera de potenciar la colaboración grupal generando un foco de capacitación al personal, versus el de mejorar desempeños, para que puedan ser duraderas en el tiempo generando mejor productividad y capacidad de respuestas a tiempo, es por estos desafíos que se busca la efectividad de consecución de objetivos en múltiples ambientes. (Pucheu, 2021, pág. 31)

2.2.6 ENFOQUES OMNICANAL O MULTICANAL

Este concepto inicia con la evolución de las estrategias multicanales de la mercadotecnia, durante los últimos años de la era digital, las compañías veían claro que debían dar respuesta a las necesidades de los consumidores cada vez más exigentes y mucho más activos en cuanto a los puntos de contacto con las marcas, todas las empresas deben afrontar un ritmo acelerado ofreciendo una experiencia homogénea y máxima en todos los canales que conduzcan hacia la compra. (Mena, 2018)

La definición de este término se refiere a unificar todas las áreas de la empresa, sus clientes y proveedores con todos los canales de comunicación, diseñándolos de tal manera que puedan cooperar entre sí, enfocándose no solo en el producto sino en la experiencia que va más allá de su propia marca y se refleja en todas las áreas de la organización.

2.2.7 ONBOARDING

Esta metodología empieza con la necesidad que la vida de calidad en los puestos laborales va creando fuerza en migrar hacia la inmersión de los colaboradores como cultura organizacional, y en todas las funciones de la compañía. La integración y captación de nuevos talentos o clientes internos en donde se logra sincronizar en todas las áreas de la empresa y en todas sus dinámicas.

Existen diversos artículos referentes a este concepto, pero en palabras específicas estos programas implementados por compañías exitosas trata de informar, formar y emocionar a los profesionales a lo largo de un determinado tiempo y en especial de los nuevos ingresos a reclutar son nuevas captaciones de talento humano en donde se combinan acciones que pretenden dar una buena experiencia y darles pertenencia dentro de la compañía de manera integral. (Humano, 2020)

2.2.8 TÓTEM

En el mundo actual, es más importante que nunca destacar entre la multitud. Con tanta competencia, las empresas tienen que encontrar formas nuevas e innovadoras de llamar la atención. Una forma de hacerlo es con un tótem publicitario creativo. El término tótem procede de un vocablo de la lengua algonquina de los indígenas de América del Norte que significa «pertenece a mi parentesco» y designa plantas, animales, fenómenos u objetos asociados de manera simbólica a determinados grupos sociales como insignias de identificación. A veces, se usa, también, de manera poco correcta, para designar los objetos, imágenes o esculturas que representan dichos tótems.

Los tótems publicitarios son elementos verticales de gran tamaño y visibilidad que genera mucha presencia de la marca frente a otras alternativas de rotulación, su anclaje suelo permite que puedan tener diferentes alturas ayudando a identificar una marca desde largas distancias.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 GESTIÓN DE PROCESOS

Proceso, es el conjunto de actividades interrelacionadas en las que se transforman insumos para obtener un resultado, son el elemento de cohesión en las organizaciones ya que a través de ellos es que se prestan servicios o se producen bienes, proporcionando una dirección al negocio, alineado al propósito estratégico de la compañía.

La gestión de procesos ayuda a las organizaciones a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar y mejorar procedimientos que permiten a los directivos ganar la confianza de sus inversionistas y clientes, así como incrementar la productividad de las áreas de operaciones relacionadas.

El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad y la eficiencia agregando valor a la empresa y considerando en primer lugar al cliente y sus necesidades, teniendo en cuenta el para que de su existencia y la sensibilización de sus participantes para el compromiso, motivación y sentido de pertenencia aportando creatividad y disposición, la alta dirección juega un papel importante en la gestión de procesos con relación al manejo del presupuesto y la inversión necesaria.

La gestión basada en los procesos nace como una necesidad orientada a la atención y comprensión de las necesidades en las actividades de la organización, para optimizarlas a través de herramientas adecuadas para la operatividad, alternativa exitosa para la obtención de resultados cada vez mejores, se orienta principalmente en desarrollar la satisfacción de sus clientes, tanto internos como externos, proveedores y accionistas de la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento . (Mayar, 2010)

También en las normas internacionales (ISO 9001:2015), se fomenta la adopción de este enfoque, cuando se implementa y mejora el Sistema de Gestión de Calidad, concentrándose principalmente en la necesidad de demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales, la aspiración de aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora de este y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados. (Organización Internacional de Normalización, s.f.)

Dentro de los principales beneficios identificados sobre la gestión de procesos podemos resaltar:

- Logra tomar conciencia de la operación de la empresa, debilidades y fortalezas.
- Identificación de la trazabilidad de las operaciones.
- La identificación de las actividades para su medición en términos costos de inversión tangible e inversión de tiempos.

- También se logra sobre un proceso definido identificar mejoras continuas que logren innovar y replicar para una estandarización que beneficie a cualquier organización.

LA GESTIÓN DE PROCESOS INSPIRADA EN UNA VISIÓN SISTEMÁTICA

Este presenta una visión integral del cambio en la organización, logrando sinergia en los conceptos de sistema, gestión y procesos. Ve los procesos como medio para cumplir el propósito de la organización y los ordena como sea más conveniente tomando en cuenta a sus colaboradores como pieza clave en la transformación, definiendo la forma cómo hacen las cosas, identificando sus fortalezas y debilidades, así como la detección de nuevas necesidades hasta elaborar y vender un producto.

La visión sistémica es una disciplina del conocimiento relativamente nueva, integradora que provee herramientas diferentes a las tradicionales, es una fuente conceptual para replantear y perfeccionar el trabajo en gestión de procesos, promueve la empresa participativa, o colaborativa, resaltando características fundamentales para la gestión del cambio tales como:

- Los colaboradores forman parte del proceso a través de su iniciativa.
- Mitiga la oposición y promueve el interés de ampliar conocimiento.
- Permite un empoderamiento en la toma de decisiones.
- Fomenta el liderazgo.
- Mejora la confianza, el clima laboral y calidad de vida en sus colaboradores y su entorno. (Carrasco, 2011, pág. 59)

ESTANDARIZACIÓN

La estandarización de procesos es una herramienta dinámica, que permite documentar las tareas y gestiones a realizar, materiales y herramientas que se utilizarán con la finalidad de crear una mejora continua en los procesos brindando así una ventaja competitiva. Es decir, en líneas

claras la estandarización y el planeamiento de control dentro de una empresa tienen una relación directa.

Para lograr una estandarización efectiva es necesario que todos los actores del proceso estén involucrados y participen de la documentación, con la finalidad de recibir la capacitación necesaria, (Chavez, 2018) algunos beneficios que brinda la estandarización son los siguientes:

1. Seguridad. Al estandarizar los procesos quedan eliminadas algunas condiciones inseguras de trabajo.

2. Calidad. Los estándares de calidad se ven optimizados, puesto que la estandarización permite tener un mejor enfoque en las necesidades del cliente y en consecuencia satisfacerlas.

3. Costo. Los costos extras, por tiempo o pérdidas en el material se ven eliminados lo cual brinda beneficios en la economía de la empresa.

4. Capacidad de Respuesta. Este beneficio es uno de los mejores, puesto que se disminuye el tiempo en cada operación aumentando así la respuesta al cliente teniendo como consecuencia la satisfacción de él.

5. Desarrollo Organizacional. La estandarización permite que la organización en el trabajo aumente y la comunicación entre los operarios sea más efectiva logrando así la mejora continua.

Cabe recalcar que, para ello, se puede usar algunas herramientas de gestión que ayuden a resolver problemas, tales como:

- ✓ Diagrama de Pareto.
- ✓ Diagrama de Ishikawa
- ✓ Diagrama del árbol
- ✓ Histogramas
- ✓ Formularios de recolección de datos

(Chavez, 2018)

Para lograr un levantamiento de las actividades de cada una de las áreas se realiza un mapeo donde se estima de manera sistemática la elaboración de estándares de cumplimiento y de controles

que formen una política en el área, dentro de la documentación, se puede mencionar fichas prediseñadas en las cuales se elabora una por cada proceso, y se detalla cada uno de los pasos describiendo el inicio y fin de este, así como los casos de cambio, dicha ficha debe actualizarse a medida se vayan viendo necesarios algunas modificaciones o evoluciones, seguido de esta ficha se implementan los diagramas de flujo detallando cada uno de los pasos.

Página 1 de 2	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
PO-02-001		
Revisión: 0		

Objetivo: Alcance:

Descripción:

Pasos/Actividades	Responsable	Descripción
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		

Formatos Utilizados

Anexos

Documentos de referencia

DOCUMENTOS UTILIZADOS

Registro

Página 2 de 2	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
PO-02-001		
Revisión: 0		

Registro	Tiempo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
*	*	*	*

Cambios a esta versión

Número de revisión	Fecha de actualización	Descripción del cambio

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
*	*

CONTROL DE EMISIÓN		
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

Ilustración 1 - Plantilla de Mapeo de procesos

Fuente: Elaboración proporcionada por la UNITEC

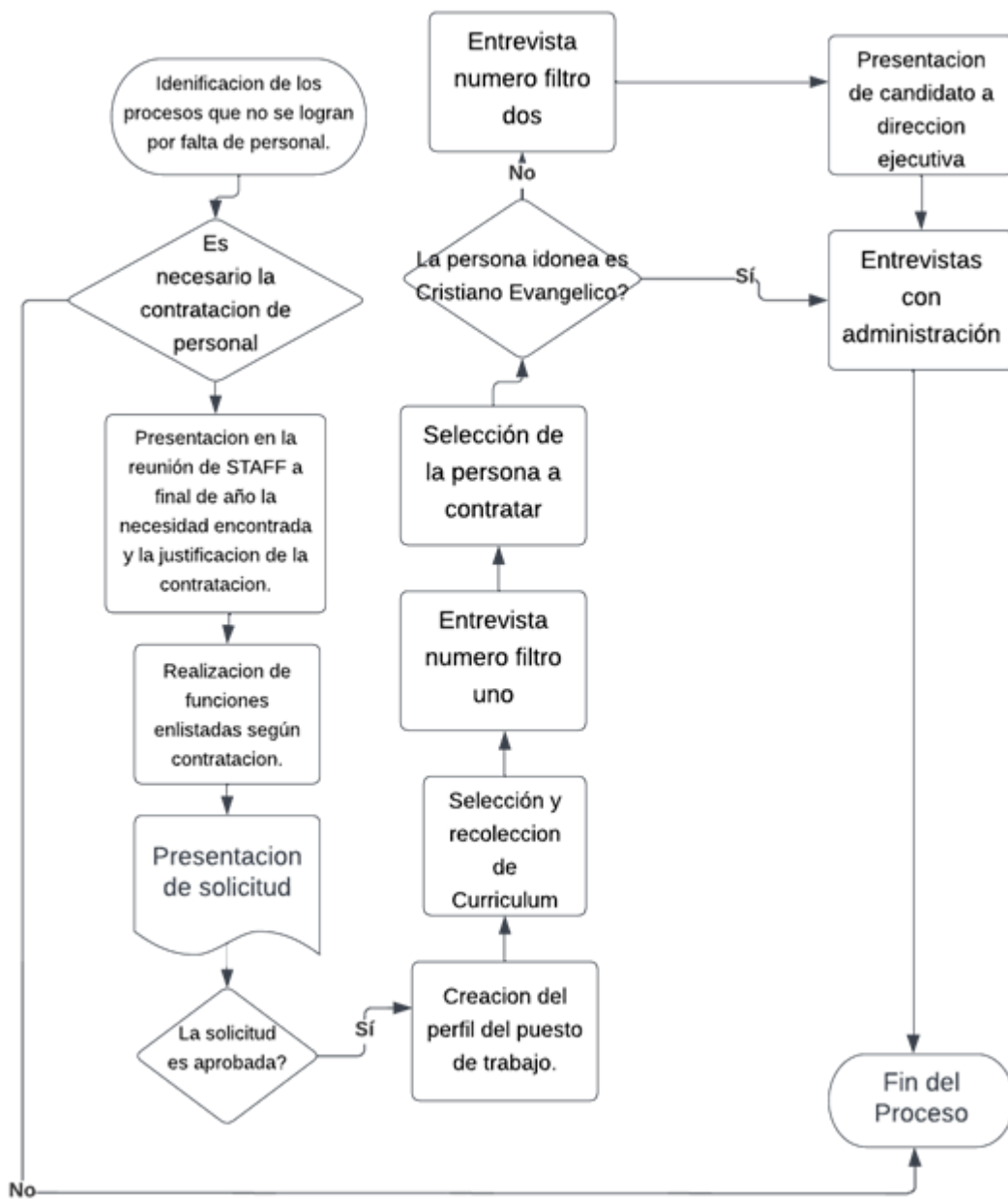


Ilustración 2 - Ejemplo de diagrama de flujo

Fuente: Autoría Propia

2.3.1.2 DESARROLLO EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Con los cambios constantes que surgen en el entorno competitivo, las empresas deben adaptarse en diferentes áreas y una de ellas es aprender a trabajar con otras personas y a relacionarse. Desde la prehistoria se identifica que el hombre al ver que para cazar a un mamut ocupaba de otras personas, es aquí donde el ser humano aprende a formar grupos para lograr esta meta, los grupos movilizan fuerzas ya sea negativas o positivas. En una organización estos están influenciados por las reglas y políticas de la organización, los grupos están regidos por tipos de membresías en donde los miembros experimentan aceptación o rechazo y son de diferentes índoles: membresías formales que son por ejemplo una empresa por su contratación forman el grupo laboral, grupos informales dentro de la empresa generan amistades, grupos por aspiración a ingresar, aquí aplicaría querer entrar a un grupo de trabajo con mayor posición o de aceptación, grupo de voluntarios o involuntarios aquí aplicaría que el empleado decida a que área ingresar este sería voluntario e involuntario es cuando le asignan sus compañeros.

Una vez mencionado como se forman los grupos, siendo este el conjunto de personas que poseen alguna característica o afinidad en común, las personas pueden formar una sinergia entre grupos pequeños donde comparte información y toman decisiones para ayudarse entre sí, para lograr en conjunto una tarea a través de una coordinación, es decir en un grupo se tiene la suma de esfuerzos. En un equipo se organiza y planifica para realizar una actividad específica, se debe fortalecer la integración de los esfuerzos, los equipos de trabajo se dividen el trabajo y cada uno obtiene sus resultados para luego unirlos a un mismo objetivo. Para los grupos la meta es compartir información, para el equipo es el desempeño colectivo, la responsabilidad en los grupos es individual, sin embargo, para los equipos son individual y colectivos, en las actividades son aleatorias y variadas mientras que en los equipos son complementarias entre los miembros.

TIPOS DE EQUIPOS

En base de sus objetivos existen diferentes equipos como ser; los solucionadores de

problemas, donde todos ofrecen ideas y sugerencias, los autodirigidos estos constan por 10 a 15 personas que asumen la responsabilidad de sus supervisores, los interfuncionales y trans jerárquicos estos son los que tienen el mismo o distinto nivel jerárquico y de diferentes áreas de trabajo y se reúnen para desarrollar una tarea o solucionar un problema, los equipos virtuales que utilizan la tecnología para enlazar a sus miembros para el logro de una meta. (Barroso, 2007)

GRUPOS VRS EQUIPOS

En cualquier organización el trabajo en equipo es muy importante para que las tareas cumplan sintonía pero los cambios en los sectores del mercado y economía hace que se exijan mejores resultados sin dejar de lado la calidad de la atención al cliente, esto hace que surjan la necesidad de construir equipos de alto rendimiento o desempeño, pero antes de profundizar este tema es importante hablar sobre la confianza y el liderazgo, existen prejuicios donde se utilizan para protección físico, emocional o financiero, la manera en que una persona se viste se comunica o actúa genera un modelo en la mente de otra persona, como líder es importante superar estos construyendo un conjunto de acciones y compromisos que inspire y anime a los equipos poco a poco a superar esta brecha de confianza que es el prejuicio, y para superar esto se inicia con el compromiso personal del líder para con los miembros de los equipos, con la disposición de este a involucrarse y escuchar activamente, para luego avanzar hacia los intereses y pasiones que se descubran en los demás para fomentar la lealtad.

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Cualquier industria o compañía realizan las mismas tareas básicas, construyendo el mismo equipo algunas ofrecen estándares óptimos, otras producen resultados sólidos y otras luchan por ofrecer un servicio competente o un producto confiable , la diferencia de una organización de alto desempeño es que no solo se basan en talento si no también en la forma en que los líderes desarrollan el proyecto de su equipo con el talento que tienen, es por esta razón que escuchar activamente y las habilidades de observación son necesarias para conocer no solo al equipo sino

también para generar la confianza necesaria cerrando brechas que permitan desarrollar a cada individuo. (Venable, 2019)

CARACTERÍSTICAS DE ESTOS EQUIPOS

Dentro de las características de un equipo de alto rendimiento se pueden evidenciar las siguientes:

- Objetivos claros, todos en el equipo están comprometidos en la dirección de un mismo fin a alcanzar, conociendo el grado de contribución individual para el logro de estos y a su vez este conocimiento hace que tenga una función motivadora y de compromiso.
- Comunicación efectiva, la información debe fluir adecuadamente entre sus partes sabiendo en todo momento ¿qué deben hacer? ¿cuándo, dónde y por qué hacerlo?
- La mejora continua debe ser la tarea de aprendizaje de todos los miembros para lograr la excelencia del equipo, ya que este es un factor diferencial porque les aporta madurez colectiva y actitud de adaptación permanente.
- La participación va de la mano en las antes mencionadas para que haya una cohesión entre sus miembros y tengan sentido de integración, todos deben estar totalmente involucrados en las tareas, discusión de problemas y en la toma de decisiones, esto los hace estar presentes y estar orientados a la solución de problemas y no a buscar culpables, a su vez esto favorece a la confianza y a la solidaridad entre ellos. La excelencia no solo en sus actividades, pero también en todo su funcionamiento y hasta en las relaciones entre ellos orientándolos al logro donde todos celebran el logro de los objetivos y se sientan orgullosos de haber participado dando cabida a la innovación e interés de aportar nuevas maneras de obtener resultados. (Varios, 2013, pág. 86)

FASES QUE EXPERIMENTA UN EQUIPO DE BRUCE TUCKMAN

En **1965** el Dr. Tuckman publicó un modelo de desarrollo de equipos y distinguió

inicialmente cuatro fases por las que atraviesan los grupos en su desarrollo:

- Formación que es donde se definen las actividades, responsabilidad y tiempos, intentando comprender y definir mejor sus objetivos el cual cada miembro a nivel individual evalúa las ventajas y desventajas de pertenecer a este equipo.
- Luego sigue la etapa de tempestad el cual es la más complicada ya que las personas tratan de evitar la confrontación y se tiende a saltar esta etapa entrando en pánico como respuesta emocional ante las demandas de una tarea y el conflicto se intensifica si no se trabaja con ella, por lo cual es necesario que las expresiones de opiniones y la lluvia de ideas sean dinámicas de prácticas.
- La tercera etapa es la norma cuando se surgen soluciones en el desarrollo de un plan que es aceptable para todos luego que la tempestad ha pasado se forma unión y sentimiento de comodidad entre los miembros, tienen un mayor respeto y tolerancia.
- Como cuarta etapa esta la ejecución que es donde las actividades bajo paradigmas de mejora continúan y los controles de calidad empiezan con la implementación y se vende el plan.

ELEMENTOS ADICIONALES

Otros elementos se suman para que se consoliden los grupos de alto rendimiento como ser:

- Crear un equipo balanceado y complementario, en donde los miembros tienen habilidades únicas, experiencias complementarias y redes de contacto.
- El liderazgo propio compartido como en donde los roles se rotan según las necesidades.
- Estructura horizontal la responsabilidad debe estar en donde se genere la incertidumbre.
- La comunicación efectiva no deja de ser crucial ya que se debe permitir un dialogo

abierto entre las partes.

- Correcta clasificación de metas y procesos y la cultura de empatía. (Shibata, 2021)

Existen diferentes manuales sobre cómo desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento, pero todos describen como puntos importantes la parte de conocer las características, habilidades tanto del líder como de todo el equipo, impartir la información correctamente y sobre todo explicar que objetivos se quiere lograr.

- Para realizar un plan de desarrollo se puede marcar los siguientes pasos:
 - Análisis de la empresa (¿dónde estamos?)
 - Estructura organizacional
 - Equipos de trabajo
 - Descripción general de la empresa
 - FODA
 - Identificar Oportunidades de mejora (¿Hacia dónde vamos?)
 - Objetivos Estratégicos
 - Estrategias propuestas para mejorar los equipos de trabajo (Metas, estrategias, tácticas)
 - Implementación (Organización, Actividades, responsables, tiempo y presupuesto)
 - Conclusiones
 - Recomendaciones

- Para realizar este desarrollo se puede marcar las siguientes directrices:

- Conocer las características de un equipo, existen plantillas donde se puede identificar y documentar por cada miembro características positivas.
- Realizar por medio de observaciones, sobre que hacen y como hacen las actividades los miembros del equipo, así como también varios factores como ser; la comunicación y participación, la toma de decisiones, los conflictos, liderazgo, normas, resolución de problemas, ambiente de oficina, comportamiento individual, para esto en algunos manuales se identifican diferentes cuestionarios y preguntas guías para medir cada uno de ellos.
- La retroalimentación, después de haber observado sistemáticamente y de forma adecuada el comportamiento, estamos en disposición para dar y recibir información, y así decir al colaborador como su comportamiento puede afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de los demás.
- Liderazgo situacional, es importante desarrollar a los líderes del grupo a mantener una postura capaz de liderar de acuerdo con la situación que afronta, si bien es cierto existen diferentes tipos de liderazgos no quiere decir que un tipo es mejor que el otro, se trata de aprender a adaptar los estilos de acuerdo con lo que se enfrenta. Existen diferentes pruebas y métricas para conocer a las personas y a los líderes ya sea según su tipo de personalidad como su tipo de liderazgo más a fin.
- Habilidades de comunicación dar y recibir abiertamente información es la clave para la resolución de conflictos, así como también retroalimentar, aprender habilidades de escucha activa, lenguaje corporal, consiguiendo esto en los miembros del equipo se conseguirá lograr mayor colaboración, confianza y motivación. (Diaz S. S.)

Dentro de algunas de las herramientas que se pueden utilizar para la evaluación de un equipo y tener amplitud de propuestas de mejoras existe técnicas de test de diferentes índoles y especificaciones, como ser test de personalidad, comunicación y uno de ellos que se pueden medir el nivel de escucha.

Dirección de Equipos HABILIDADES DE COMUNICACIÓN **6**

EJERCICIO 3

Para clasificarse uno mismo como oyente activo y eficaz contesta a las siguientes preguntas marcando con una cruz la respuesta correcta:

1. ¿Haces preguntas rápidamente si no estás del todo seguro del asunto de la conversación?

SI

NO

2. ¿Crees, muchas veces, que lo que el otro interlocutor dice es una clave importante para la comprensión?

SI

NO

3. A veces, te concentras más en lo que le vas a decir que en lo que la otra persona te está contando.

SI

NO

4. Crees que, normalmente, muchas de las personas con las que hablas en la oficina no se expresan adecuadamente.

SI

NO

5. ¿Sueles dar rodeos cuando hablas?

SI

NO

6. En ocasiones, ¿intentas ayudar a los otros compañeros para que expresen sus ideas de forma más clara?

SI

NO

87

Dirección de Equipos HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

7. A veces, utilizas cualquiera de estas expresiones en tus conversaciones con otros empleados de la oficina:

a) Tú no me entiendes.

b) ¿Comprendes?

c) Esto es fácil de entender, ¿verdad?

d) Totalmente cierto, ¿verdad?

SI

NO

8. Escoge la frase que mejor refleje la principal habilidad de comunicación que desarrollas en la oficina:

a) Tu capacidad para hablar con los demás.

b) La capacidad para entender a los demás.

c) Tu capacidad para escuchar a los demás.

d) Tu capacidad para realizar eficazmente lo que otros dicen.

Ilustración 3. Test de nivel de escucha

Fuente: Elaboración proporcionada por la UNITEC

2.3.1.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia está relacionada con las habilidades de competir de manera diferente, esta es la tarea de los administradores, identificar que debilidades y fortalezas posee su empresa ante otras de su misma industria para lograr desarrollar un plan que le permita posicionarse y lograr una ventaja competitiva y el desempeño deseado.

La estrategia de una compañía se define a través de acciones concretas que le permitan generar nuevas ventas y mayor participación de mercado, con diseños atractivos que le brinden la capacidad de lograr la satisfacción de sus clientes, estas acciones se identifican puntualmente en cuatro de los planeamientos estratégicos más utilizados por los administradores según la industria en la que se desenvuelvan, las cuales están centradas en bajo costo, mayor calidad y desempeño, enfoque en nichos de mercados y precios bajos.

Hoy en día la globalización los constantes cambios del mercado y la alta competitividad

obligan a las compañías a implementar una mezcla de acciones proactivas y reactivas en su planeación estratégica con el fin de mantener la constancia de y el cumplimiento de los objetivos definidos por sus directivos.

La planeación estratégica es el modelo de negocios que establece la lógica económica para ganar dinero, describe dos elementos fundamentales como la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula para la generación de utilidades, la cual deberá ser ajustada según las necesidades cambiantes del mercado, su administración requiere de un buen control en la ejecución de sus procesos diseñados bajo la visión estratégica. (Peteraf, 2012)

Para lograr una visión estratégica es necesario poder evaluar y conocer el entorno de la compañía tanto interno como externo, que identifiquen los factores de la variabilidad de la industria con el fin de poder mitigar los riesgos y potenciar las fortalezas y habilidades de la compañía, así como su capacidad competitiva para lograr la satisfacción de las necesidades de sus clientes y la posición de mercado que se persigue.

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello, la compañía debe incorporar los atributos que desean los compradores a su producto o servicio, implica una propuesta de valor única para el cliente que resalte los atributos diferenciados de la empresa.

Las claves para crear una estrategia de diferenciación incluyen características distintivas de los productos, el servicio al cliente, la calidad, la innovación, la tecnología, la eficiencia en sus procesos y la mejora continua no solo en las operaciones de sus actividades sino también en el desarrollo constante de sus colaboradores que permitan un mejor posicionamiento, tanto al lugar

que un producto o marca ocupan en la mente de los clientes, relativa a sus necesidades como a productos que compiten o marcas y a las decisiones e intención de compra que cubra una necesidad. (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2017)

Un plan estratégico contiene varios pasos para poder realizarlo con la lógica pertinente de lo que se quiere evaluar, los pasos a evaluar para realizar un plan estratégico son los siguientes:

- ✓ Resumen ejecutivo de la empresa
- ✓ Descripción de la empresa
- ✓ Declaración de misión y visión
- ✓ FODA
- ✓ Descripción de las estrategias y técnicas de la empresa, así como de sus competidores.
- ✓ Un plan de acción
- ✓ Gastos estimados del plan y planes operativos de la empresa
- ✓ Métodos eficaces de supervisión y evaluación, así como comunicar la estrategia a todos los involucrados para su efectividad.

BENCHMARKING

La ejecución de manera competente de las estrategias comerciales exige un compromiso de la administración, con las mejores prácticas y de mejora continua, el benchmarking es la adopción de las prácticas o actividades de éxito, ya sea dentro de la compañía o fuera de ella esto es una de las partes importantes para promover una excelente ejecución de un plan estratégico.

Una de las técnicas utilizadas para la evaluación de estrategias que se cuentan dentro de la empresa es realizando un comparativo con otras instituciones relacionadas en el rubro o no relacionadas que permitan tomar ideas para mejorar las actividades internas a partir de saber cómo las otras se desempeñan y poder mejorar e imitar sus prácticas de éxito. (Peteraf, 2012, págs. 110-118)

FASES PARA UN BENCHMARKING

Cuenta con un proceso el cual consiste en cinco fases planeación, análisis, integración y madurez.

- Fase de planeación consiste en definir qué es lo que queremos investigar o en qué área se detecta carencias para poder mejorarlo, así como identificar que empresas tienen las mejores habilidades en esta área a indagar, y determinar el método de investigación.
- Fase de análisis se comprende los hallazgos de las practicas actuales, así como la de la empresa a comparar.
- Fase de integración se usan los hallazgos para fijar objetivos operacionales y propuesta de las nuevas prácticas, plan de acción y comunicación a los involucrados.
- Fase de madurez, es cuando ya se incorporan las mejoras, se hace de esto una fase continua para seguir evaluándose como compañía. (Morales, 2009, págs. 12-14)

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 CASO DE ÉXITO DE GOOGLE

Google es una empresa que se encuentra posicionada entre las cinco empresas tecnológicas más grandes del mundo y esto gracias a su cultura organizacional, y su prioridad en el desarrollo de su recurso humano, el cual no se enfoca en salarios netamente económicos, si no también salarios emocionales. Desde el reclutamiento de sus colaboradores, en donde pone énfasis en los proyectos personales y la capacidad cognitiva para ser seleccionado y la creatividad, una vez inician a trabajar, son asignados a equipos de trabajo pequeños para producir confianza y compañerismo no más de seis miembros, en las oficinas existen un sin números de juegos de diversión ya que su metodología de trabajo es, la diversión favorece la creatividad, aparte que les otorga el 20% de su tiempo laboral para que puedan desarrollar sus proyectos personales con el fin de aumentar su motivación.

Google descubrió el secreto para una mayor productividad dentro de sus equipos con cinco claves importantes como ser:

- ✓ Seguridad psicológica, los miembros no tienen miedo de expresar sus ideas ni de arriesgarse porque se sienten seguros de su grupo.
- ✓ Confianza, los integrantes confían los unos de los otros saben que el trabajo estará hecho a tiempo y con calidad.
- ✓ Estructura y claridad, cada miembro sabe cuál es su función, ya que la empresa dedica fuertes cantidades de dinero en el proceso de reclutamiento para contratar al adecuado y de esta manera disminuir gastos en entrenamientos.
- ✓ Responsabilidad y objetivos, cada integrante es consciente de que un buen desempeño no solo beneficia a la empresa si no a el mismo y sus compañeros.
- ✓ Importancia del trabajo e impacto, cada miembro le da importancia a su trabajo pensando en qué impacto tendrá no solo para el sino para todo su equipo, este sentido lo dan por medio de reuniones semanales donde el grupo describe el proyecto en el cual están trabajando y que sensaciones tienen respecto, dándoles participación en la toma decisiones. (Eclass, 2022)

Sin embargo a pesar de toda esta libertad laboral que tienen los colaboradores también existen dentro de la empresa evaluaciones constantes de la productividad, el cual están diseñadas tan claras para los líderes como también básicas, dentro de las directrices para realizar la primera es que deben hacer una reunión semanal y orientar sin obligar, esto de las encuestas y evaluaciones ayuda a no dar las cosas por sentado ante tanta apertura también existían problemas de aprovechamiento y que los beneficios se vieran no como real comodidad pero los apalancan en el momento del problema para que esto no sea traducido en que no existen reglas.

- Google expone diez pasos para crear un entorno de libertad como ser:
 - De sentido a su trabajo, saber comunicar a sus colaboradores que su trabajo es valioso y

que tiene un sentido es importante, es decir para ellos es importante demostrarles por medio de una pequeña conexión con la gente que se beneficie de su trabajo incrementa la productividad.

- Confíe en su gente sea transparente y honesto empezando poco a poco, sepa escuchar las mejoras que proponen y no solo eso, demuéstrole que los escucha, si no quiere perder la autoridad deje saber que el cambio propuesto lo pondrá a prueba y si funciona se quedara.
- Contrate personas que sean mejor que usted, contrate por medio de un comité, establezca por adelantado los estándares y compruebe si sus fichajes son mejores si no es así deje de contratar hasta que encuentre a la persona más valiosa.
- No confunda el desarrollo con la gestión del desempeño, realice las evaluaciones correspondientes no solo a los jefes de la persona sino también a sus iguales y luego haga un comparativo.
- Ponga el foco en las dos colas identifique a sus jugadores más completos a partir de ahí utilícelos no solo como ejemplos si no como maestros, a su vez evalúe sus peores empleados si usted contrato bien puede ser que estén en el área equivocada y si no es así no dude en despedirlo.
- Sea frugal y generoso, reserve sus mejores incentivos cuando su gente tenga más necesidad, de esta manera creara mejor emoción en ellos demostrar su lado humano es necesario para fidelizar.
- Pague injustamente, pague más a sus mejores empleados, pueda que los que ganen menos no se sientan felices, pero por eso debe ser sincero y explicarles por qué y cómo puede cambiar eso y al mismo tiempo alabe en público los logros.
- De un empujoncito, reorganice los espacios físicos de una manera que estimule la conducta que desea, por ejemplo, evite cerrar espacio si lo que quiere es que exista compañerismo.
- Expectativas crecientes, cuando se equivoque prepárese y por eso comuníque si quiere hacer cambios del porqué y así los hará participativo y le concederán más beneficios.
- Diviértase y vuelva al paso uno y empiece de nuevo, construir requiere aprendizaje continuo y renovación, no trate de hacerlo todo al mismo tiempo, experimente con una idea, aprenda de los resultados, retoque y pruebe de nuevo. (Bock, 2015, págs. 414-424)

2.3.2.2 CASO DE ÉXITO DE CIRQUE DU SOLEIL

Todas las corporaciones que tienen expansiones y que producto de esto van creciendo a nivel de número de sus colaboradores enfrenta diversas necesidades, y más una empresa como Circo del Sol o Cirque du Soleil que cuentan con más de 5,000 empleados de diferentes nacionalidades, culturas, y que en su mayoría hablan más de 25 idiomas, siendo una empresa con tanta diversidad su gestión a largo del tiempo ha pasado por cambios de políticas, replanteamientos y enfoques de mejora para fortalecerse, tras sufrir varias crisis y golpes consecuencias de diversos errores, como ser demandas producidas por la percepción o malos entendidos entre sus colaboradores ya que un beso en la mejilla que para una persona es un saludo normal, podía significar una falta de respeto para otra cultura que trabajaba ahí mismo.

La organización optó por enfocarse en crear su propia cultura organizacional y logro convertirse en una empresa con prácticas destacando sus valores, esta reinención se centran en mantener viva la pasión de sus colaboradores motivación interna y desarrollando a su personal, contratando a atletas profesionales y capacitándoles en educación artísticas intensivas y a su vez una inducción cultural que les ayuda a integrarse entre ellos y a ser empáticos en el entendimiento de sus diferencias y así como el onboarding dentro de la empresa, se centran también en brindar sensibilidad intercultural y la formación de idiomas con el fin de acortar barreras de comunicación, tienen un programa de asesoría y orientación para sus empleados retirados vinculándolos en otras disciplinas, creando una cultura de pertenencia y de confianza entre ellos, el cual logran una sincronización tanto en sus presentaciones como en su entorno laboral y no laboral. (Urrutia, 2018)

2.3.2.3 CASOS DE ÉXITO DE ZARA

Inditex es una empresa española que tienen como punto clave el mantener al cliente en el centro de sus decisiones en todo momento, la renovación continua de sus colecciones enfocados en el diseño permite sostener de manera rentable sus negocios haciendo que cada semana sus clientes se acerquen a buscar las nuevas tendencias y con precios asequibles. Esta compañía creció

un 11% en sus ventas en los nueve primeros meses del 2016, según sus índices empezar a vender en línea impulso su conocimiento, la industria de la moda es cambiante y es por eso por lo que las compañías buscan siempre enfocar sus esfuerzos para alcanzar más compradores.

Su popularidad ha generado impacto a nivel mundial ya que sus diseños están centrados a un segmento de case media con concepto de moda rápida y masiva, con el pasar de los años han mejorado desde sus fabricaciones hasta sus procesos de distribución logrando hacer cambios de colecciones en tiempo, así como el uso de tecnologías y de diseñadores.

Dentro de sus estrategias comerciales y de negocio se puede evidenciar que cuentan con sustentables inversiones en diferentes áreas para lograr un conjunto informativo de imagen:

- Coherencia en sus tiendas tanto físicas como virtuales para aumentar la experiencia de compra del cliente, desde sus colores, visual Merchandising de sus escaparates, música, imagen de sus vendedores etc.
- Renovación continua de sus colecciones y surtido, así como en toda la experiencia haciendo remodelaciones de sus tiendas, sus constante cambios de colecciones hacen que sus clientes estén atentos a su búsqueda.
- Modelo de procesos para las diversas actividades como fabricación y transporte para que este en tiempo y forma en sus puntos de venta.
- Ubicaciones estratégicas en las mejores zonas comerciales de los países haciendo esto su explotación en marketing como su fortaleza.
- Marketing directo manteniendo el contacto de personalización con sus compradores identificando sus deseos, haciendo que se sientan escuchados.
- Su comunicación se centra en eliminar barreras y estar constantemente informando sobre sus productos.
- Cada una de las marcas de Inditex cuenta con su personalidad propia e imagen compartiendo un mismo modelo de negocio.
- Investigación e información constante de los clientes no solo para escuchar las necesidades de los clientes si no también en ver las tendencias de moda a tiempo recorriendo el mundo por diseñadores. (Diaz & Monjo)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En las investigaciones, a pesar de que se ubiquen en un cuadrante en particular, no es posible evitar, tocar temas que se relacionen con distintos campos o disciplinas, por ende, cuando se considera el enfoque seleccionado se habla de perspectiva principal o fundamental y no de perspectiva única, la elección de estas tienen importantes implicaciones en el desarrollo del estudio, también es común que se efectúen investigaciones interdisciplinarias que aborden un tema utilizando varios encuadres. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, pág. 27)

Este proyecto se realizó considerando una perspectiva orientada a tres importantes áreas de operación de American Apparel Honduras en sus puntos de ventas, utilizando fuentes de información que ayuden a aplicar un análisis minucioso, permitiendo dar respuesta a las preguntas de esta investigación, dando así una solución al problema y la oportunidad de desarrollar un plan de mejora que beneficie dichas operaciones.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica

Título	Problema	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variable		Enfoque	Alcance
				INDEPENDIENTE	DEPENDIENTE		
PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS COMERCIAL, HUMANA Y OPERATIVA EN UNA EMPRESA RETAIL DE MODA TEXTIL	Mejorar la eficiencia operacional de los puntos de venta, y optimizar el posicionamiento de las marcas de American Apparel	1.- ¿Cuáles son los procesos principales que se ejecutan en las operaciones de los puntos de venta de las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein que necesiten estandarización?	1. Identificar los principales procesos que se ejecutan en la operación de los puntos de venta para la estandarización y mejora de sus actividades por medio de un manual de procesos.	Procesos	Estandarización	MIXTO	DESCRIPTIVO
		2.- ¿Qué necesidades existen en el talento humano de las diferentes áreas laborales que permitan desarrollar equipos de alto rendimiento?	2. Determinar las necesidades existentes en relación del talento humano de los puntos de venta, para realizar una propuesta de desarrollo de equipos de alto rendimiento.	Talento Humano	Necesidades		
		3.- ¿Cómo se podría desarrollar una guía que permita identificar oportunidades de mejora en la planificación estratégica comercial actual de American Apparel?	3. Identificar oportunidades en relación con la estrategia actual de American Apparel y elaborar una propuesta que permita mejorar la planeación estratégica comercial.	Estrategia	Mejora de plan		
		4.- ¿Qué estrategias comerciales podrían impulsar el posicionamiento de las marcas en el Distrito Central?	4. Desarrollar una propuesta que permita lograr un mejor posicionamiento de las marcas en el Distrito Central	Posicionamiento	Imagen de marca		

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES

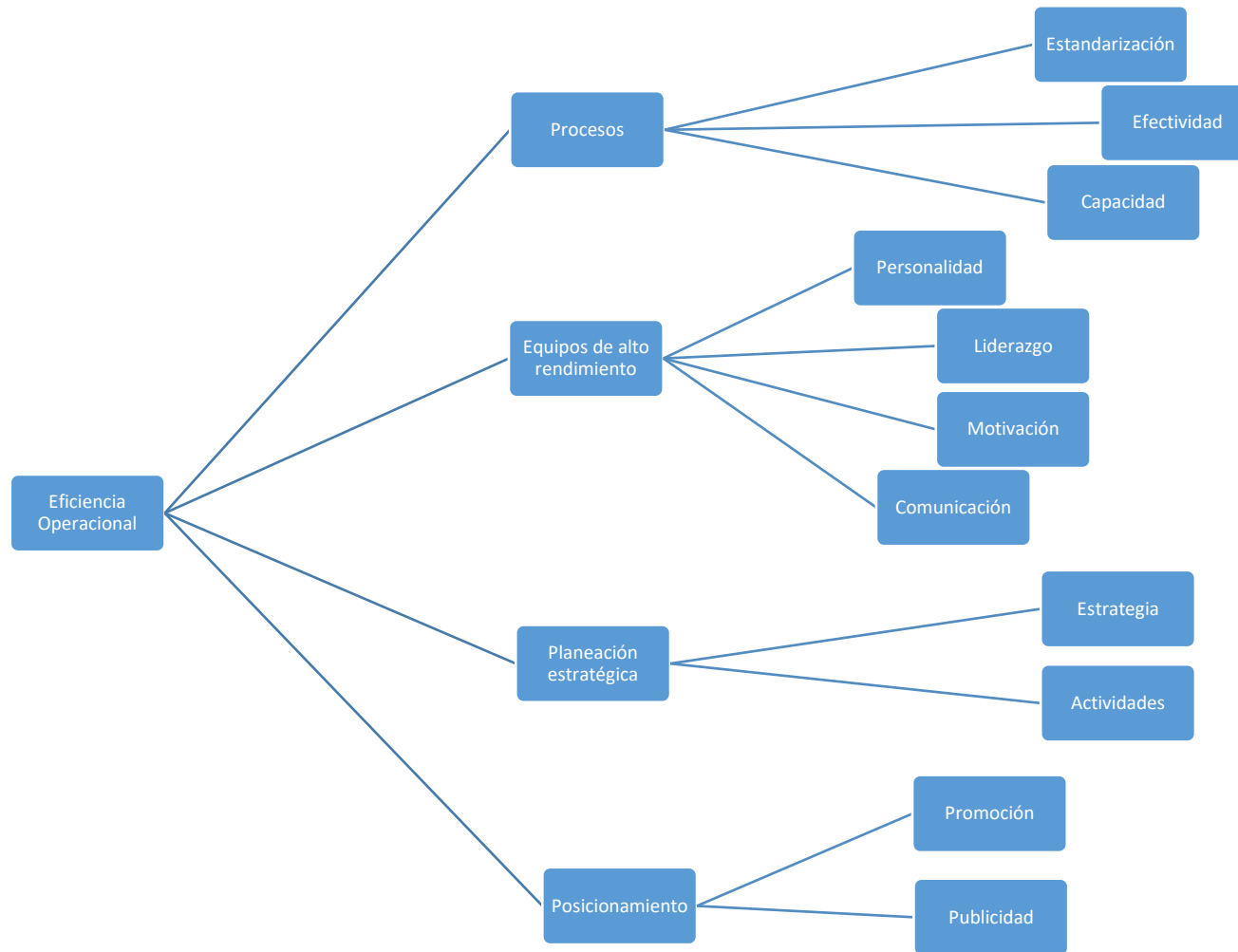


Ilustración 4. Esquema de variables

Fuente: Elaboración propia

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Matriz de Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Gestión de procesos	La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. (Carrasco, 2011)	Proceso sistemático para la recopilación de las diferentes actividades tareas de los puntos de venta de American Apparel	Estandarización	Cantidad de procesos por área.
				Tiempo estándar de las actividades por área.
				Porcentaje de seguimiento en las capacitaciones.
				Cantidad de pasos por procesos.
			Efectividad	Nivel de complejidad de las tareas que se ejecutan por área.
				Nivel de cumplimiento en tiempo de actividades clave.
				Porcentaje de personal capacitado.
				Porcentajes de errores en los procesos.
			Capacidad	Medición de tiempos de respuesta.
				Cantidad de personal involucrado en la tarea.
Cantidad de intentos en la ejecución de la tarea.				
Equipo de alto rendimiento	Equipo de alto rendimiento es un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes. (Jones, 2006)	Conjunto de individuos que representan características de trabajo colaborativo, enfocado en resultados comunes sin perder la autonomía de sus integrantes.	Personalidad	Tipos de personalidad de los integrantes.
				Nivel de adaptabilidad ante las circunstancias.
			Liderazgo	Tipos de liderazgo de los miembros de los puntos de venta.
				Nivel de liderazgo de los integrantes del equipo.
			Motivación	Grados de satisfacción del talento humano.
				Nivel de dedicación en las tareas asignadas.
				Porcentajes de rotación de personal.
			Comunicación	Habilidades verbales de los integrantes de equipo.
				Habilidades no verbales de los integrantes de equipo.
				Nivel de fluidez en la comunicación entre supervisores de puntos de venta y su equipo asignado.
Frecuencia de la retroalimentación del personal del punto de venta.				

Continuación de tabla 2

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador
Planeación estratégica	La planeación estratégica es el modelo de negocios que establece la lógica económica para ganar dinero, describe dos elementos fundamentales como la propuesta de valor para el consumidor y la fórmula para la generación de utilidades, la cual deberá ser ajustada según las necesidades cambiantes del mercado, su administración requiere de un buen control en la ejecución de sus procesos diseñados bajo la visión estratégica. (Peteraf, 2012)	Es el sistema que la empresa utiliza para planificar, proyectar y provisionar el presupuesto para las estrategias del año.	Estrategia	Tipos de estrategia de American Apparel.
				Tipos de estrategias de los principales competidores.
				Disponibilidad de presupuesto.
			Actividades	Cantidad de actividades a programar para el año.
				Nivel de calendarización.
				Porcentaje de cumplimiento.
				Tiempo de ejecución de las actividades.
Posicionamiento	proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público objetivo. (F.Serralvo & Tadeu, 2005)	Estrategia de marketing para generar un posicionamiento en la respuesta de los clientes para las marcas TH y	Promoción	Cantidad de alianzas comerciales de las marcas.
				Porcentaje de Preferencia de promociones en los consumidores.
				Cantidad de características para compra
			Publicidad	Cantidad de publicidad en centros comerciales de las marcas competidoras y de TH y CK.
				Porcentaje de identificación de medios comunicativos de las marcas internacionales.
				Cantidad de publicidad en zonas estratégicas fuera de los centros comerciales.

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Se determino que este trabajo contemplo un enfoque mixto con un alcance descriptivo dado que las fuentes de información se obtuvieron a través de los métodos cuantitativos por medio de cuestionarios que permitieron mediante la aplicación estadística el cruce de información para cuantificar cada una de las interrogantes, a su vez tiene un enfoque cualitativo ya que se pretende obtener una descripción de la información clave por medio de instrumentos de entrevista y TEST que permitan correlacionar ambos métodos con el fin de profundizar en el análisis de la información obtenida .

Un enfoque mixto es la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio, para lograr obtener una fotografía completa del fenómeno y a su vez pueden ser unidos de tal manera que conserven sus estructuras y procedimientos originales o bien que dichos métodos pueden ser adaptados o sintetizados para efectuar la investigación. (Sampieri, Fernandez, & Baptista, pág. 68)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La estructura correcta del diseño de la investigación es fundamental para lograr con exactitud la recopilación de datos importantes, acoplando los métodos que son adecuados para el tema y a su vez se pueda eficientizar el aprovechamiento de los recursos concretando en lo que realmente se busca y se necesita saber para el logro de los objetivos planteados.

3.3.1 POBLACIÓN

Para determinar la población de este estudio fue enfocado en los colaboradores de la

empresa American Apparel Honduras, en los puntos de venta que están localizados en la ciudad de Tegucigalpa, para obtener una información amplia sobre los temas de la investigación como ser; la operatividad, procesos y ambiente laboral dentro de la compañía, así mismo aprovechar el conocimiento de los tomadores de decisiones para entender las estrategias comerciales claves que actualmente se realizan.

Para identificar el nivel de posicionamiento de las marcas, se tomó en cuenta la encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para el mes de marzo de 2023, donde según los resultados de esta se estima una población nacional 9.7 millones, de los cuales 5.3 millones de habitantes pertenecen a la población urbana y de ésta el Distrito Central concentra aproximadamente el 11.6% con 1,126,400 habitantes, según dicha encuesta con relación al mercado laboral indica que la fuerza de trabajo antes denominada Población Económica Activa (PEA), calcula la Tasa de Participación sobre la base de la Población en edad de trabajar. Este indicador a nivel nacional es de 54.5% dándonos como resultado una población estimada de 613,888 habitantes para la región urbana del Distrito Central. (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

3.3.2 MUESTRA

Con el objetivo de obtener información fidedigna y precisa sobre las áreas de estudio acerca de la población ya mencionada se determinó que la muestra se considere en su totalidad realizando un censo poblacional a los colaboradores activos de los puntos de venta, ya que estos son los que darán datos puntuales y de gran valor para la validación de este estudio, se conoce como empleados activos a aquellos que actualmente cuentan con un contrato formal dentro de la compañía.

Para determinar el tamaño de la muestra que arrojaron los datos sobre el posicionamiento y tener más información con respecto a las marcas internacionales y sus características de preferencia en la mente del consumidor, se tomó en cuenta la tasa de participación sobre la base de la Población en edad de trabajar obtenida de la encuesta permanente de hogares de usos múltiples realizada por el instituto nacional de estadística en marzo 2023, la cual corresponde a el

53.5% sobre la población urbana de Francisco Morazán, Distrito Central según fuente es de 1126,400 obteniendo como resultado una muestra de 613,888 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística, 2023)

FORMULA DE MUESTRA FINITA	
n =	$\frac{K^2 pqN}{(e^2 (N-1)) + K^2 pq}$

Donde:

- **n** = Es el tamaño de muestra necesario.
- **N** = Es el tamaño de la población (613,888 habitantes de la región urbana del Distrito Central) en este caso).
- **K**= Es el valor crítico correspondiente al nivel de confianza deseado. Para un nivel de confianza del 95%, K es aproximadamente 1.96.
- **e** = Es el margen de error deseado. (5%)
- **p** = Proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia
- **q** = Proporción de la población de referencia

n =	$\frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 613,888}{((0.05)^2 (613,888-1)) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$
n =	$\frac{3.8416 \times 153,472}{0.0025 \times 613887 + 0.96} = \frac{589,578.035}{1,535.677}$
n =	$383.92 = \underline{\underline{384}}$

3.4 TÉCNICAS DE MUESTREO

La identificación en los procesos tanto cuantitativos como cualitativos, las técnicas de recolección de datos pueden ser múltiples ya que esto permite una mejor obtención de información, por ejemplo en el caso de cuantitativa existen los cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas etc., en los cualitativos están las entrevistas exhaustivas, cuestionarios abiertos, sesiones grupales, revistas de archivos, observación entre otros (Sampieri, Fernandez, & Baptista, pág. 47)

Con la finalidad de conocer la operatividad, procesos y ambiente laboral dentro de la compañía se aplicó un censo poblacional, este es una técnica estadística, que permite conocer el total de elementos que integran un grupo de interés tales como el total de los empleados que forman parte del organigrama de los puntos de venta de American Apparel.

Para la muestra de la población identificada de interés para conocer el posicionamiento en la mente de los consumidores de las marcas internacionales en el distrito central, se aplicó muestreo probabilístico aleatorio simple al azar a través de software a una base de datos.

3.4.1 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la recolección de datos de las variables identificadas en el presente estudio se establecieron instrumentos y técnicas para sustentar la validación fidedigna de la información utilizando como fuentes primarias las herramientas ordenadas de la siguiente manera:

Según nos muestra la figura cuatro, dentro de los instrumentos se puede mencionar las encuestas elaboradas acorde a las variables descritas las cuales se dividen en dos: cuestionario diseñado para evaluar el nivel de percepción del talento humano de la empresa American Apparel Honduras sobre la satisfacción dentro de la empresa, así como la opinión del trabajo entre los grupos de los puntos de venta. Ver Anexo 11

Talento humano

Series estadísticas de masivos de la carrera de Dirección empresarial de la UNITEC. Con el propósito de realizar un estudio sobre la comunicación y percepción de la empresa donde trabajo en Tegucigalpa, solicito su colaboración para la siguiente encuesta. Favor responder con sinceridad.

** Indica que la pregunta es obligatoria.*

1. ¿Estoy enterado de lo que esperan de mí en el trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

4. De los siguientes valores ¿Cuáles identifican a la empresa? *

Selecciona todos los valores que correspondan.

- Respeto
 Honestidad
 Optimismo
 Espíritu joven
 Humilde
 Capacidad empresarial
 Responsabilidad
 Confianza

5. ¿Con cuáles de los siguientes valores usted se identifica más? *

Selecciona todos los valores que correspondan.

- Respeto
 Honestidad
 Optimismo
 Espíritu joven
 Humilde
 Capacidad empresarial
 Responsabilidad
 Confianza

8. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar trabajo de calidad? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

9. ¿Confío que mis compañeros de trabajo están realizando un buen trabajo y de calidad? Si su respuesta es no, ¿por qué? *

Marca solo un óvalo.

- SI ir a la pregunta 12
 NO ir a la pregunta 17

No trabajen con calidad

11. ¿Por qué cree que sucede esto? *

Sección sin título

13. 11. En una escala del 1 al 5 siendo 1 no aprendí nada y 5 aprendí todo lo que necesitaba. Como considera su aprendizaje dentro de la empresa *

Marca solo un óvalo.

No aprendí nada

1

2

3

4

5

Aprendí todo lo que necesitaba

2. ¿Tengo los materiales y herramientas necesarias para realizar bien mi trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

3. En el trabajo ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer? Si su respuesta es No, indique porque cree que esto sucede *

Marca solo un óvalo.

- SI ir a la pregunta 17
 NO ir a la pregunta 4

ir a la pregunta 3

Hacer lo que se hace

4. ¿Por qué cree que esto sucede? *

Talento Humano sección 3

6. ¿Con qué frecuencia recibe reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

7. En cuanto a mi trabajo y desempeño ¿Con qué frecuencia recibe alguna retroalimentación de mis compañeros? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

12. ¿Con qué frecuencia se presenta la situación que cualquier miembro del equipo menciona mi progreso? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

14. 12. ¿Usted se comunica de manera concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

15. 13. ¿Sus compañeros se comunican de manera concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

25. 22. Si se encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a quien acudir para encontrar una solución? *
- Marca solo un óvalo.
- Siempre
- A Veces
- Indiferente
- Casi Nunca
- Nunca
26. 23. ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar? *
- Marca solo un óvalo.
- Siempre
- A Veces
- Indiferente
- Casi Nunca
- Nunca
27. 24. ¿Qué tanto crees que conoces a todo su equipo de trabajo? *
- Marca solo un óvalo.
- Considero que no los conozco
- Conozco a la mitad
- Conozco solo a los que me llevo bien
- Los conozco regular a todos
- Los conozco bien a todos
28. 25. ¿Considera que su equipo desarrolla la cooperación y trabajo de forma conjunta entre todos? *
- Marca solo un óvalo.
- Siempre
- A Veces
- Indiferente
- Casi Nunca
- Nunca
29. 26. Considera que sus compañeros de trabajo y usted forman : *
- Marca solo un óvalo.
- a) Grupo de trabajo
- b) Equipo
- c) Equipo colaborativo
- d) Ninguna
30. 27. Genero *
- Marca solo un óvalo.
- Femenino
- Masculino
31. 28. Puesto de trabajo *
- Marca solo un óvalo.
- Vendedor
- Gerente de tienda
- Cajero
- Gerente administrativo
32. 29. Tienda *
- Marca solo un óvalo.
- City mall TH
- Multiplaza TH
- Multiplaza CK
- TODAS

Ilustración 5. Encuesta Talento Humano

Fuente: Elaboración propia

Adicional la encuesta sobre el posicionamiento en donde se identifica la población económicamente activa para el área urbana en edades apropiadas para trabajar de la ciudad de Tegucigalpa, que sirvió para ver la valorización que la muestra detalle según las marcas Calvin Klein y Tommy Hilfiger ante la competencia. Ver Anexo 12

Posicionamiento de marcas

Somos estudiantes de maestría de la carrera de Dirección empresarial de la UNITEC. Con el propósito de realizar un estudio sobre posicionamiento de marcas internacionales en Tepic, Jalisco, solicitó su colaboración para la siguiente encuesta, sus respuestas son anónimas, favor contestar de manera sincera.

* Indica que la pregunta se saltará.

1. ¿Le gusta utilizar marcas de moda internacionales? *

Marca solo un óvalo:

1. Si, me gusta pero no lo utilizo *ir a la pregunta 2*
 2. Si, me gusta y lo utilizo *ir a la pregunta 3*
 3. No, definitivamente no me gustan. *ir a la pregunta 12*

opcion 1

Si su respuesta es la opción 1 indique porque no utiliza marcas internacionales

2. Si su respuesta es la opción 1 indique porque no utiliza marcas internacionales *

respuesta dos

Sección sin título

5. Si selecciono otra, ¿Cuál? *

Sección sin título

6. De las siguientes marcas ¿Cuál considera que sea de su preferencia para utilizar? *

Marca solo un óvalo:

- Nautica *ir a la pregunta 8*
 Tommy Hilfiger *ir a la pregunta 8*
 Calvin Klein *ir a la pregunta 8*
 Lacoste *ir a la pregunta 8*
 Zara *ir a la pregunta 8*
 Purificación García *ir a la pregunta 8*
 Otras *ir a la pregunta 7*

Sección sin título

7. Si su respuesta fue otras mencione ¿Cuál? *

Sección sin título

8. En una escala del 1 al 6, siendo 1 el de mayor prioridad y 6 el de menor prioridad. De las siguientes características, cuáles considera más importante o menos importante a la hora de comprar una prenda de marca internacional.

Marca solo un óvalo por fila.

	Calidad	Diseño y moda	Precio	Sostenibilidad	Reconocimiento y experiencia de la marca	Prestigio
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Cuál es el canal de compra que usa más frecuentemente para compras de marcas internacionales? *

Marca solo un óvalo:

- Compras en línea *ir a la pregunta 6*
 Puntos de venta local *ir a la pregunta 6*
 Compras en el extranjero *ir a la pregunta 6*
 Compras a comerciantes que traen las marcas *ir a la pregunta 6*
 OTRA *ir a la pregunta 8*

10. En una escala de puntuación del 1 al 6 califique, siendo 1 la prioridad y 6 la menor prioridad. ¿De las siguientes marcas qué calificación le pondría a cada una? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nautica	Tommy Hilfiger	Calvin Klein	Lacoste	Zara	Purificación García
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿A través de que medio de comunicación ha identificado cualquiera de las marcas antes mencionada? *

Seleccione todos los sistemas que correspondan:

1. Email directo
 2. Mensajes de Textos
 3. Publicidad de Facebook
 4. Publicidad de Instagram
 5. Publicidad del centro comercial
 6. Valla Publicitaria
 7. Mensajería por WhatsApp

10. 7. Según el rango de importancia en su uso personal, tomando el 1 como la de mayor prioridad y el 6 como menor prioridad, valore la que mas utiliza de las siguientes redes sociales.

Marca solo un óvalo por fila.

	Facebook	Instagram	WhatsApp	Twitter	You tube	Tiktok
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 8. ¿Cuál es su mayor incentivo para realizar compras en las marcas internacionales?

Marca solo un óvalo.

- 1. Promociones
- 2. Llegada de nueva colección
- 3. Porque paso y veo algo que me gusta
- 4. Porque necesito comprar algo específico
- 5. Porque veo una publicidad de la marca

DATOS DEMOGRAFICOS

12. 9. Edad

Marca solo un óvalo.

- 1. Entre 18 y 25
- 2. Entre 26 y 35
- 3. Entre 36 y 45
- 4. Entre 46 y 55
- 5. Mas de 55

13. 10. Genero

Marca solo un óvalo.

- FEMENINO
- MASCULINO

14. 11. Ingreso

Marca solo un óvalo.

- 1. L. 5,000 - 10,000
- 2. L. 10,001 - 20,000
- 3. L. 20,001 - 30,000
- 4. Mas de L.30,000

Google no creó ni aprobó este contenido.
Google Formularios

Ilustración 6. Encuesta Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

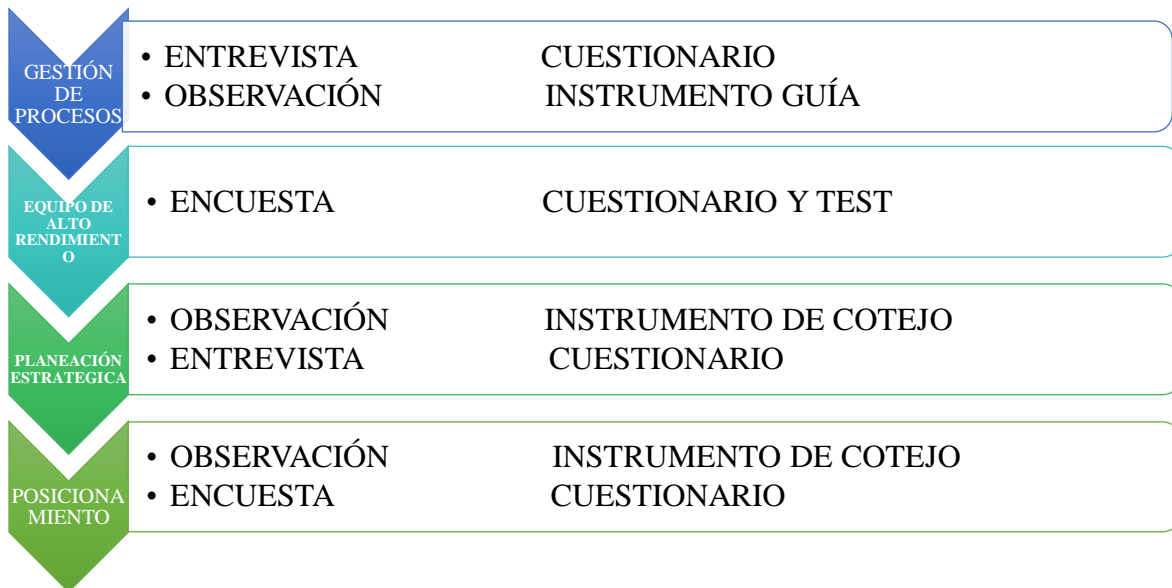


Ilustración 7 Técnicas e instrumentos

Fuente: Elaboración propia

Se utilizo el TEST DISC que es una herramienta para identificar los perfiles de una personalidad conforme a como una persona actúa de acuerdo a lo que sucede en su entorno, para realizar este análisis se hizo conforme al asesoramiento de expertos certificados en esta herramienta y con un documento descriptor que ellos indicaron para su realización, dichos expertos mencionan que es importante no encasillar o etiquetar a las personas en un solo estilo de comportamiento, si no que estos varían de acuerdo al ambiente y pueden cambiar con el pasar de los años. (Moran & Moran)

Este se divide en cuatro intensidades descritas de la siguiente manera:

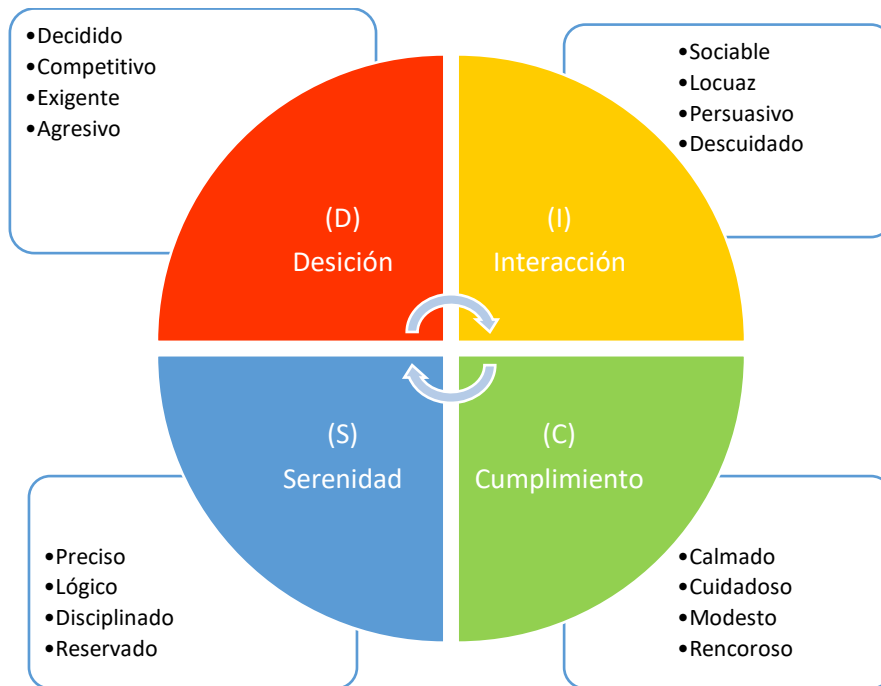


Ilustración 8 Tipo de personalidades Test DISC

Fuente: Elaboración propia

Esta prueba se basa en la teoría del comportamiento de William Moulton Marston, Psicólogo teórico, quien propuso que existen cuatro dimensiones fundamentales en el comportamiento humano: Decisión (D), Interacción (I) Serenidad (S) y Cumplimiento (C), cada

dimensión representa un conjunto de características basadas en el comportamiento de los individuos ante situaciones específicas.

Para realizar la observación se elaboró un instrumento de cotejo que sirve de guía para detallar los objetivos de la investigación y lo que se requiere observar en este caso evidenciar las estrategias y publicidades de los principales competidores, así como los de la empresa American Apparel Honduras que servirá para unir un análisis entre la encuesta de posicionamiento y esta información recabada para el desarrollo de la propuesta de mejora. (ver anexo4)

3.4.1.2 PROCEDIMIENTOS

Para la identificación de la información adecuada que se requiere para este estudio se determinó según las técnicas e instrumentos detalladas las encuestas serán realizadas con preguntas de escala de Likert orientadas a la medición de puntuación, rangos, valoración, medición de tiempos, preguntas de selección múltiple, entre otras. Para la técnica de entrevistas a través del instrumentó del cuestionario se utilizaron preguntas abiertas y de escala de Likert para la medición de tiempos, rangos y frecuencia.

Adicional para la técnica de observación se elaboró una lista como guía que contenga los ítems necesarios para la obtención de datos a evaluar según el comportamiento del personal, así como en el detalle publicitario y alianzas de la competencia y de la compañía.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información son todos aquellos datos que se recaban para sustentar una teoría o que sirven para responder a preguntas de un estudio ya sea investigativo, proyecto, factibilidad y de cualquier índole que se necesite.

“Es vital identificar fuentes de información (líderes, redes, grupos, organizaciones) e investigadores potenciales (socios). También a las personas conflictivas y quienes pueden

entorpecer la investigación. El éxito de sus resultados depende de los recursos” (Sampieri, Fernandez, & Baptista, pág. 534)

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para este estudio la obtención de fuentes primarias se realizó, utilizando reportes históricos proporcionados por la empresa, así mismo reportes de estudios realizados por otras entidades o personas que faciliten información relacionada, adicional como datos principales se recopiló según los formulados descritos por medio de los instrumentos mencionados en este documento de investigación como ser las encuestas, entrevistas, test y observación que serán la clave de los hallazgos que sirvieron para validar, sustentar y elaborar las propuestas de mejora.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Como fuentes secundarias se utilizaron plataformas de educación como ser Google academic, CRAI, Scielo entre otros, así como revistas y entrevistas de casos relacionados a los temas de estudio, se pueden describir como detalle los estudios realizados relacionados y casos de empresas que han utilizado de manera exitosa ciertos elementos de las metodologías que se centra en los temas de este estudio.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo contiene la descripción e ilustración de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de encuestas, entrevistas y test relacionados con los temas focales de la investigación y sus objetivos definidos con la finalidad de construir un plan de mejora en las operaciones de los puntos de venta de American Apparel Honduras.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dentro de los aplicativos de recolección de datos se colocaron instrumentos dirigidos bajo el procedimiento estadístico de censo a los colaboradores activos de la empresa American Apparel Honduras, en el cual a través de una encuesta se evaluó la percepción tanto de los colaboradores como del equipo, e información importante que dará pautas de lo que actualmente se realiza, adicional se aplicaron dos test uno de personalidad denominado test DISC proporcionado por expertos especializados y certificados para la ejecución de este donde recomendaron hacer el análisis por grupos de trabajo de los puntos de venta, para de esta manera saber cómo desarrollar a los equipos acorde a la necesidad de cada uno de ellos, en adición se colocó un test de nivel de escucha, información importante para que el personal se auto conozca y al mismo tiempo se conozcan entre sí, el conjunto de estos servirá de guía para realizar la propuesta de los equipos de alto rendimiento, este proceso fue iniciando la semana del 29 de mayo al 2 de junio, a través de cesiones ilustrativas y asesoría de cómo aplicar el test DISC y los demás instrumentos, para la variable de gestión de procesos se realizó un levantamiento de mapeo para conocer las actividades y poder documentar la trazabilidad de cómo se realizan dichos procesos de forma ordenada y escrita.

En el caso de la variable de posicionamiento se realizaron dos técnicas el de observación el cual ayudo para la recopilación de evidencias sobre la presencia de marca en puntos estratégicos de la ciudad, realizando un observatorio referente a publicidad y merchandising dentro de los centros comerciales y locales de los principales competidores que para la compañía son relevantes, así como los de las marcas que maneja la compañía, se colocó un instrumentó de muestreo a la población económicamente activa de la ciudad iniciando el día 28 de mayo.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 RESULTADOS DE CENSO A PERSONAL ACTIVO DE AAH

En este apartado se mostrará el análisis referente a los resultados de la encuesta que se colocó a nivel de censo dentro de la empresa American Apparel Honduras, para evaluar la percepción de las personas con relación a la empresa y sus equipos de trabajo, este análisis se realizó a través de cruce de preguntas para obtener la opinión de cada uno de los puntos de venta los cuales han sido identificados en el desarrollo de este como City Mall TH, Multiplaza CK y Multiplaza TH, se incluyó personal adicional identificado como TODAS ya que interactúan con todos los equipos, este grupo está conformado por Gerente de Distrito Retail, quien supervisa la operación de todas las tiendas para Tegucigalpa, La Visual Merchandising quien supervisa el visual de todas las tiendas y la cajera auxiliar que rota entre tiendas.

4.2.1.1 PREGUNTAS DE PERCEPCIÓN Y ACTIVIDADES

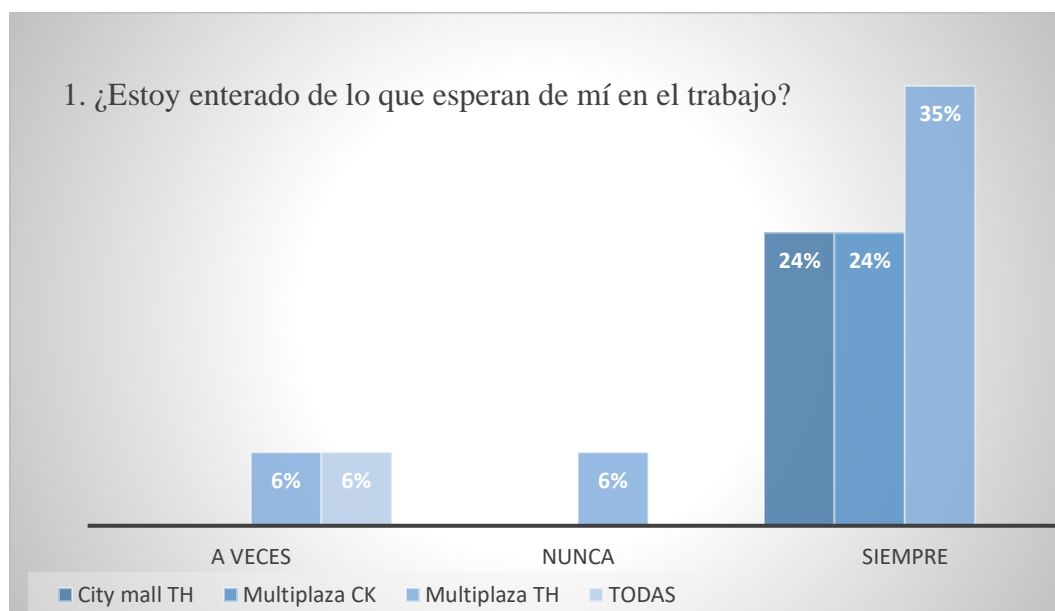


Ilustración 9 Nivel de conocimiento laboral

La claridad de los roles en el talento humano es fundamental para el logro de las metas de toda compañía, es por esto por lo que se necesita saber que tanto conocimiento tiene el personal sobre lo que la compañía espera de ellos. Según los resultados destaca la concientización que los colaboradores tienen respecto a lo que esperan de ellos, se puede evidenciar que solo en el caso de la tienda de Mall Multiplaza con un 12% no siempre saben que espera la compañía de ellos. El resto de los equipos según punto de venta, opinan que siempre saben que espera de ellos la empresa, coincidiendo a nivel global de censo con el 83%. Se identifica como oportunidad de mejora el desarrollar el sentido de pertenencia en el talento humano, ya que se puede alinear tanto los objetivos de la organización como la concientización del aporte que cada colaborador genera con su tarea para el logro de las metas y crecimiento de la compañía.

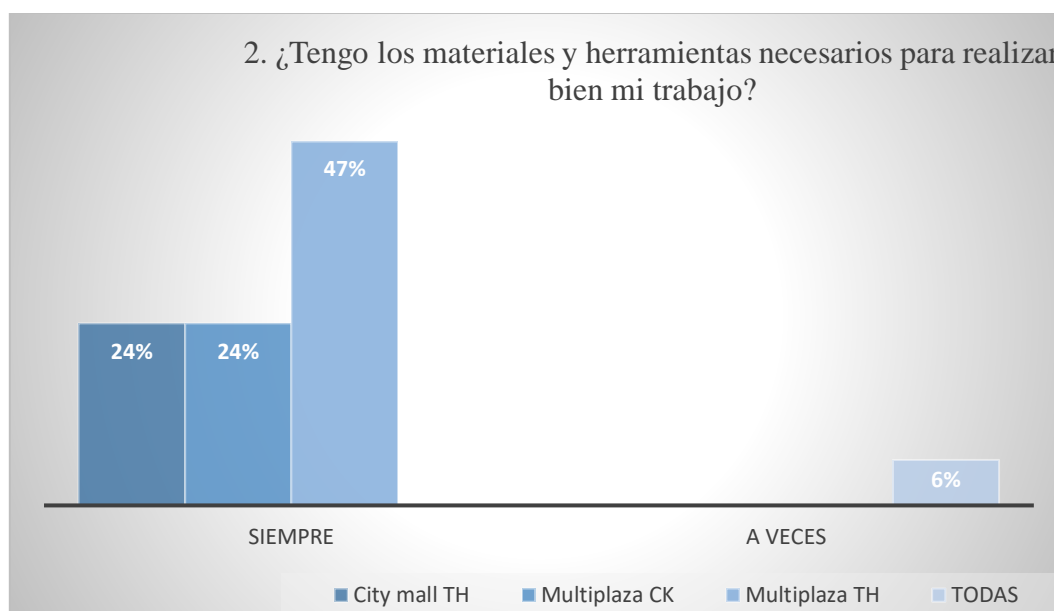


Ilustración 10 Herramientas necesarias

El contar con todas las herramientas necesarias para poder ejercer las funciones asignadas y cumplir con metas establecidas, es parte importante para determinar que tanto consideran que la empresa dota a su personal acorde a las exigencias laborales de cumplimiento, y se puede identificar que la compañía según lo que consideran los equipos de cada punto de venta, que el 95% del total del censo opinan que siempre cuentan con los materiales y herramientas necesarias para realizar bien su trabajo, por lo que la problemática no se centra en la carencia de ellos. Sin

embargo, se puede identificar como oportunidad de mejora fortalecer las estructuras de procesos ya existentes, para que los colaboradores líderes de los equipos cuenten con claridad en la ejecución y que tengan una guía que describa todas las actividades de manera estandarizada, logrando así de esta manera una mayor eficiencia en el uso del tiempo, pudiendo minimizar errores en la ejecución de la utilización de dichas herramientas y recursos.

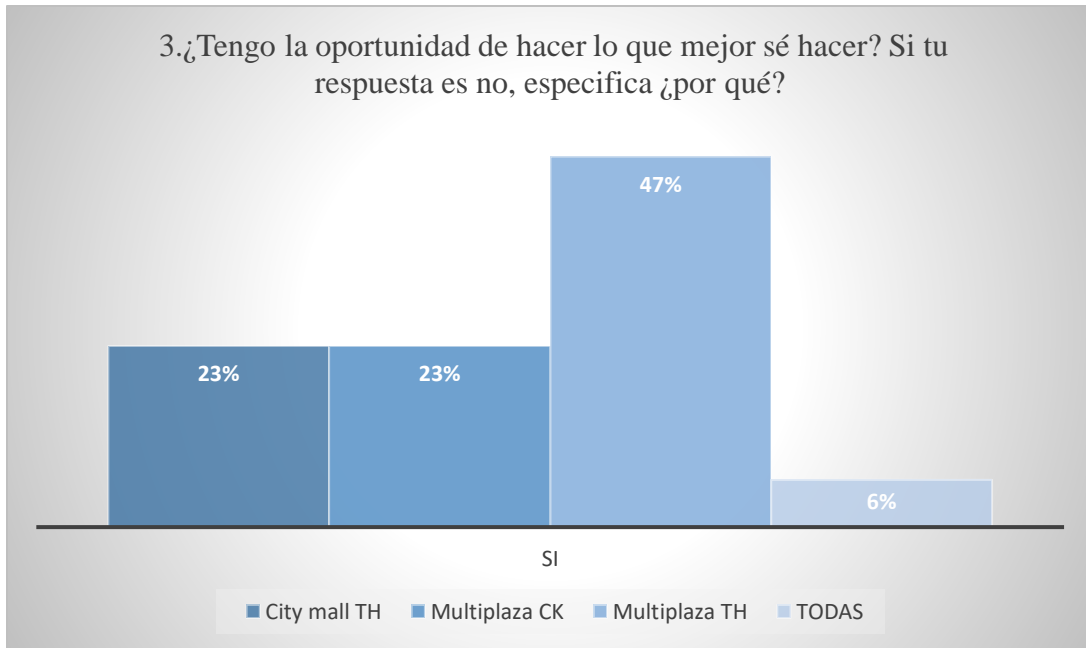


Ilustración 11 Oportunidad según conocimiento

La mayoría de la problemática en las compañías es que muchas veces el talento humano no tiene la correcta distribución según sus capacidades versus la que el puesto requiere, es por ello por lo que a través de esta consulta se pretende conocer si los colaboradores consideraban tener la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer, por lo que en su totalidad consideran que si la tienen siendo el 100% del censo dando esta respuesta. Sin embargo, la empresa tiende a dar oportunidades de crecimiento cuando se presentan promociones dentro de la compañía por lo que también esta respuesta da apertura para motivar al personal a auto desarrollarse y tener espíritu de crecimiento.

4. De los siguientes valores ¿Cuáles identifican a la empresa?

17 respuestas

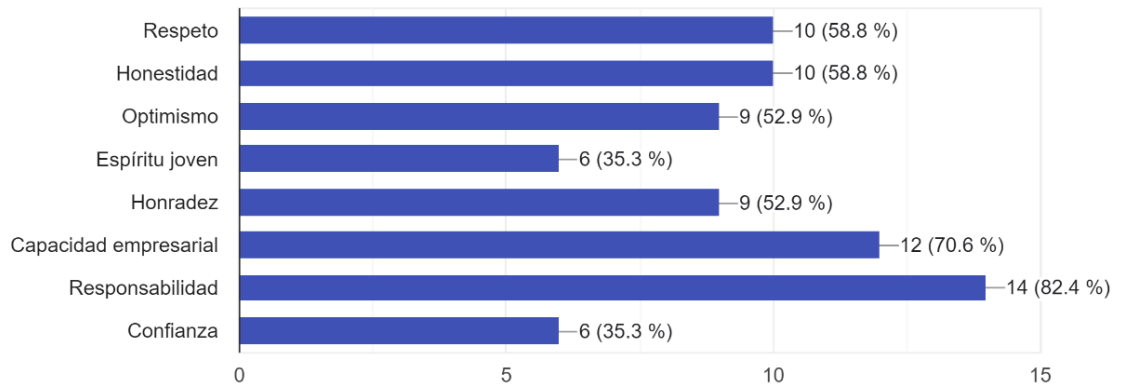


Ilustración 12 Percepción sobre la empresa y sus valores

Es importante saber cómo el talento humano percibe a la organización según los valores planteados ya que para las marcas es de suma importancia ser vistas acorde a la imagen que quieren proyectar, dentro de las respuestas se colocaron valores en los cuales según la estructura organizacional tiene estipulados como empresa, por los que la población encuestada arriba del 50% relacionan a la empresa American Apparel Honduras con los siguientes valores: Respeto, Honestidad, Optimismo, Honradez, Capacidad empresarial y Responsabilidad, siendo los mayores porcentajes de estos mencionados, con un 82.4% ven a la empresa como Responsable y 70.6% con Capacidad empresarial siendo estos según la percepción un alto nivel de fortaleza.

El 35% la identificaron con el resto de los valores tales como Espíritu joven y confianza, siendo en su mayoría los que ambas marcas conciben como parte de su ADN. Se puede destacar que los valores adicionales con los que han identificado se alinean con la cultura organizacional.

5. ¿Con cuales de los siguientes valores usted se identifica mas ?

17 respuestas

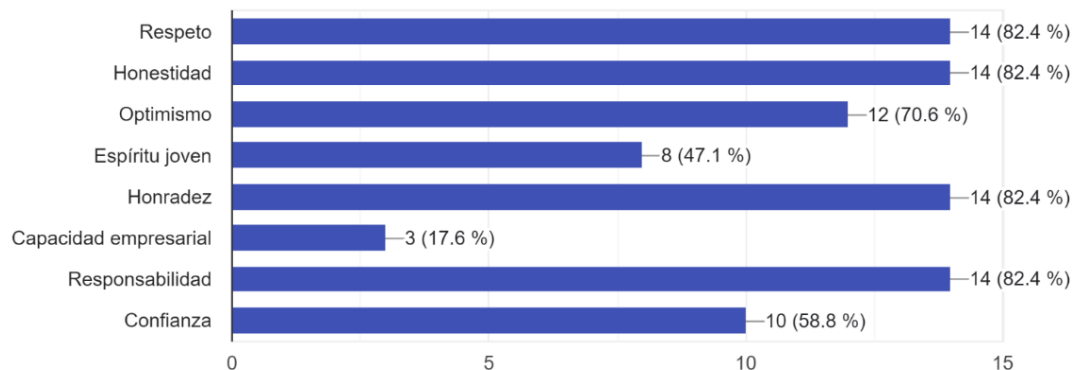


Ilustración 13 Identificación personal de los valores

El análisis resalta que los valores de los colaboradores están alineados a los valores de la compañía, siendo importante esta sincronización para el logro de las metas en conjunto permitiendo un trabajo en equipo para potenciar un desarrollo de mejora a nivel de un mayor rendimiento pues cuando no existe esta sintonía en muchas ocasiones el colaborador tiende a sentirse presionado y frustrado al faltar a sus valores personales, sin embargo los resultados de la población encuestada mostraron que más del 50% se identifican con los siguientes valores: Respeto, Honestidad, Optimismo, Honradez, Responsabilidad y confianza. Y menos del 50% se identifican con capacidad empresarial y espíritu joven.

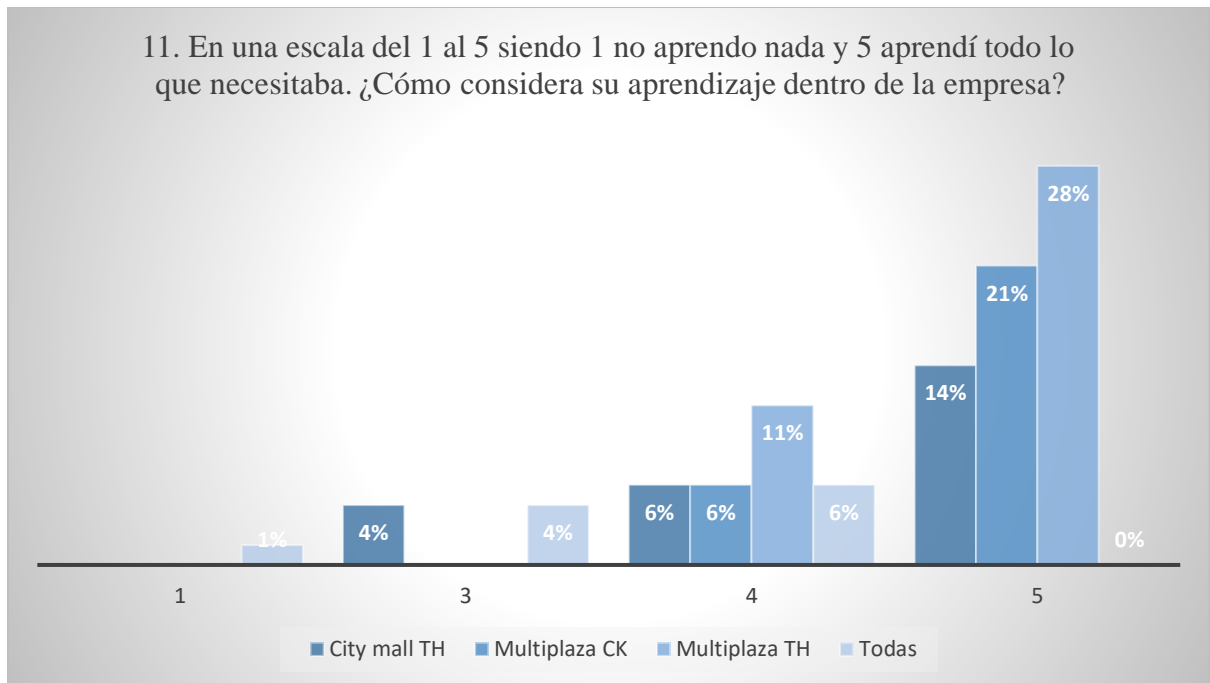


Ilustración 14 Nivel de Aprendizaje dentro de la empresa

Dentro de la motivación laboral el nivel de aprendizaje muestra la aspiración de los colaboradores y su conformismo ante las oportunidades de crecimiento que puedan percibir, en este sentido la gráfica anterior nos refleja que el 63% de todo el personal están conformes con su nivel de aprendizaje pudiendo estos ser más perceptivos a nuevas técnicas y metodologías de trabajo, esta disposición podría ser aprovechada para fortalecer diferentes áreas que desarrollen el crecimiento del talento humano a través de técnicas que ayuden a elevar los niveles de creatividad para su autodesarrollo.

PREGUNTAS DE EQUIPOS DE TRABAJO

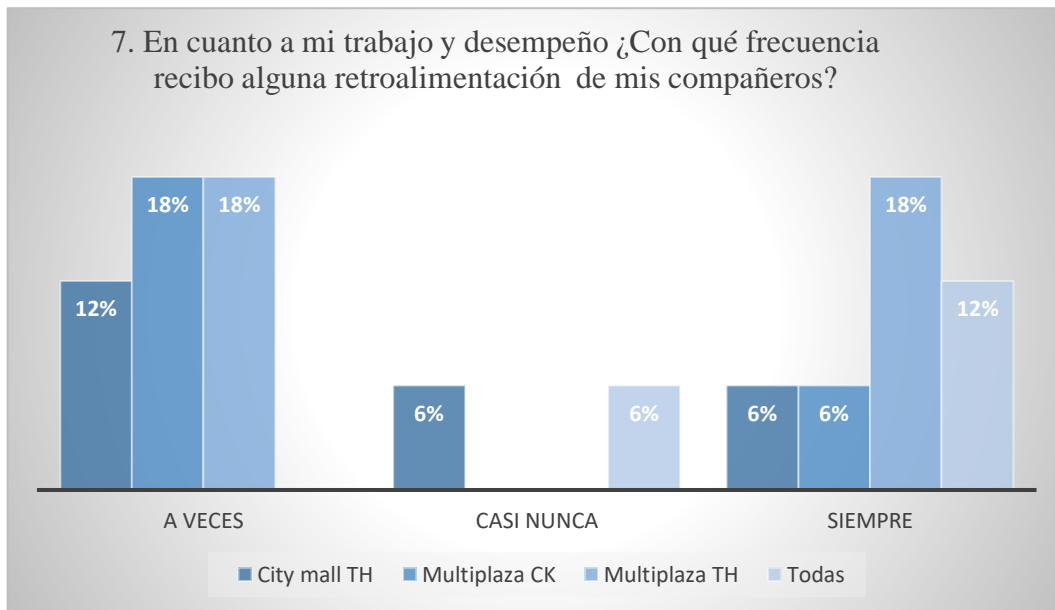


Ilustración 15 Retroalimentación dentro del equipo

Considerando que un buen equipo de trabajo está compuesto por la apertura de comunicación la cual incluye la retroalimentación entre ellos, se puede evidenciar que en la mayoría del censo con un 48% opinan que a veces reciben retroalimentación y el 42% que siempre la reciben, destacando los equipos City Mall TH y Multiplaza CK se puede comprobar que son los equipos de mayor porcentaje que no lo hacen siempre, esto brinda la oportunidad de poder trabajar a los tres equipos hacia una comunicación más abierta y colaborativa con la que el flujo de la información cree un mejor clima laboral.

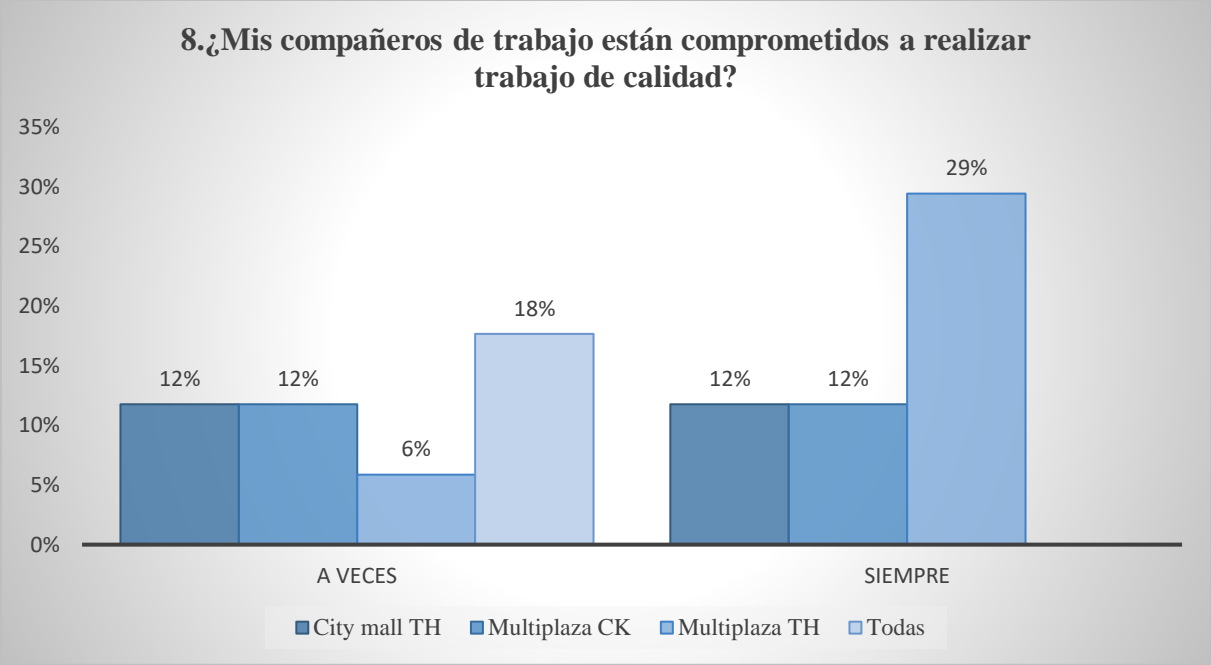


Ilustración 16 Percepción sobre el trabajo de terceros

Cuando se evalúa la opinión de los miembros de un equipo respecto a si consideran que sus compañeros realizan trabajo de calidad también se evalúa el nivel de confianza que puede existir entre ellos ante el cumplimiento de sus tareas, se puede ver que en la mayoría de los equipos opinan que a veces sus compañeros realizan trabajo de calidad, especialmente los equipos de City mall TH y CK Multiplaza encontrándose equitativamente entre siempre y a veces, siendo en un total de la muestra del censo que el 53% opina que siempre y un 47% de todo el personal consideran que a veces, esto demuestra que se debe trabajar más para reforzar la confianza y colaboración entre todos los equipos, facilitando de esta manera la carga laboral de cada uno.

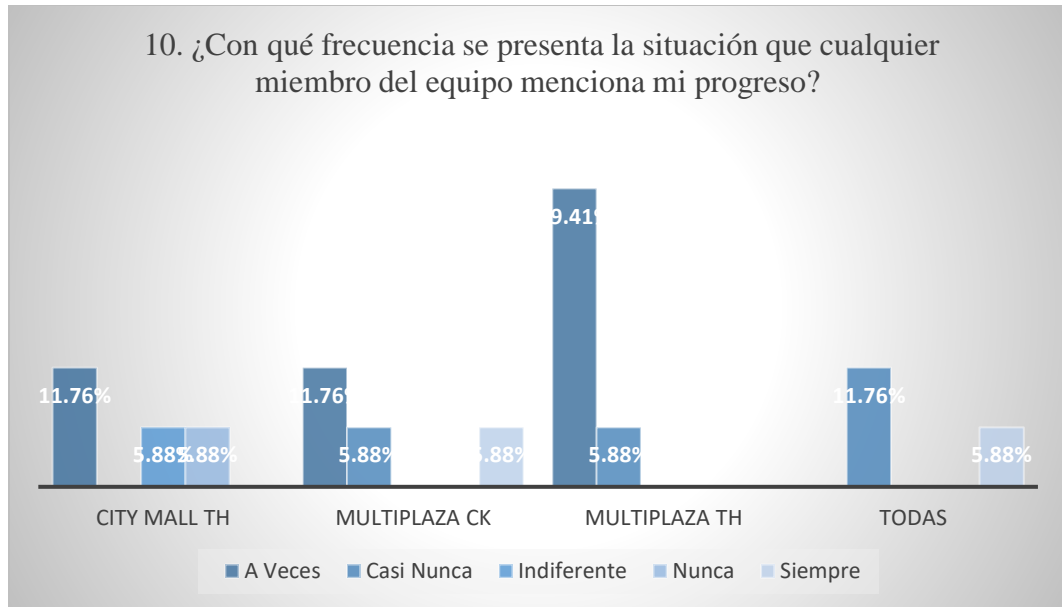


Ilustración 17. Reconocimiento entre el grupo de trabajo

Parte de la motivación laboral en un equipo de trabajo es el reconocimiento del progreso de una persona, no solo que venga de los jefes sino también de los compañeros, es interesante ver que el 53% si lo realizan a veces, quiere decir que en los tres equipos si están abiertos a este tipo de motivación, pero también está la otra parte en donde en las tres tiendas mencionan entre nunca y casi nunca el cual se presenta la situación en donde solo alguno de los miembros de cada uno de los equipo opinan diferente y es aquí en donde se debe enfocar para ahondar en otras herramientas que amplíen información más específica sobre la comunicación entre las partes.

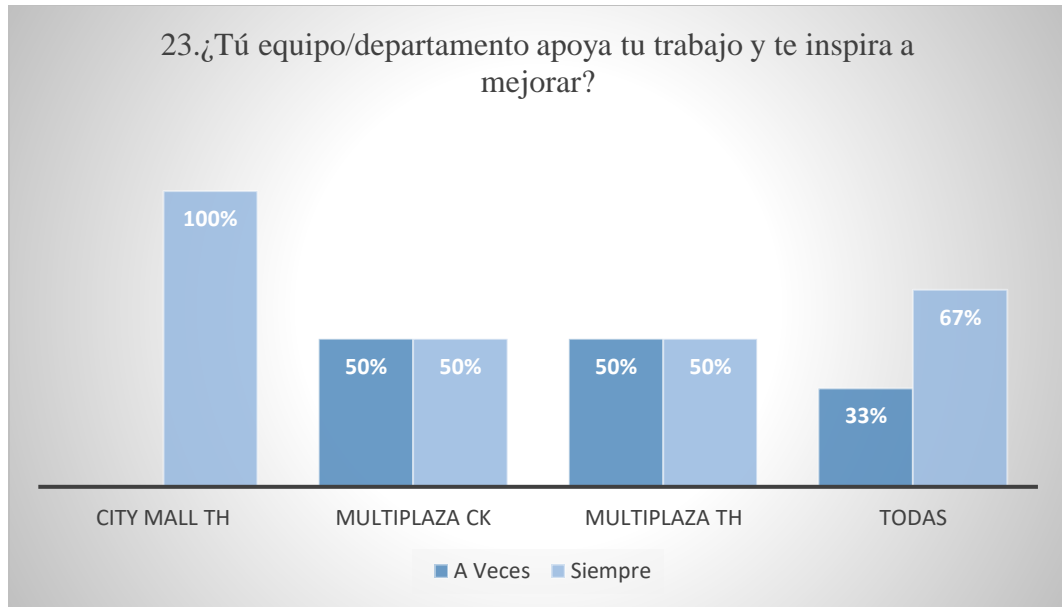


Ilustración 18. Apoyo dentro del equipo

Haciendo un comparativo por equipo individualmente de tienda solo el equipo de City TH respondieron de forma unánime que siempre se inspiran y apoyan entre sí, por lo que las otras dos tiendas el 50 % indican que a veces y el otro 50% siempre, esto hace que las personas que se mueven entre todas las tiendas opinan en su mayoría que siempre, se puede concluir que no es la parte inspiracional la que se debe mejorar según la dinámica entre ellos, si no enfocarse más en la concientización de la comprensión de las actividades y metas para que giren en un entorno que estén enterados de hacia dónde van y el rol importante que cada uno tiene para lograr esa meta especialmente con los equipos de Multiplaza TH y Multiplaza CK ya que City Mall TH mantienen un clima laboral estable.

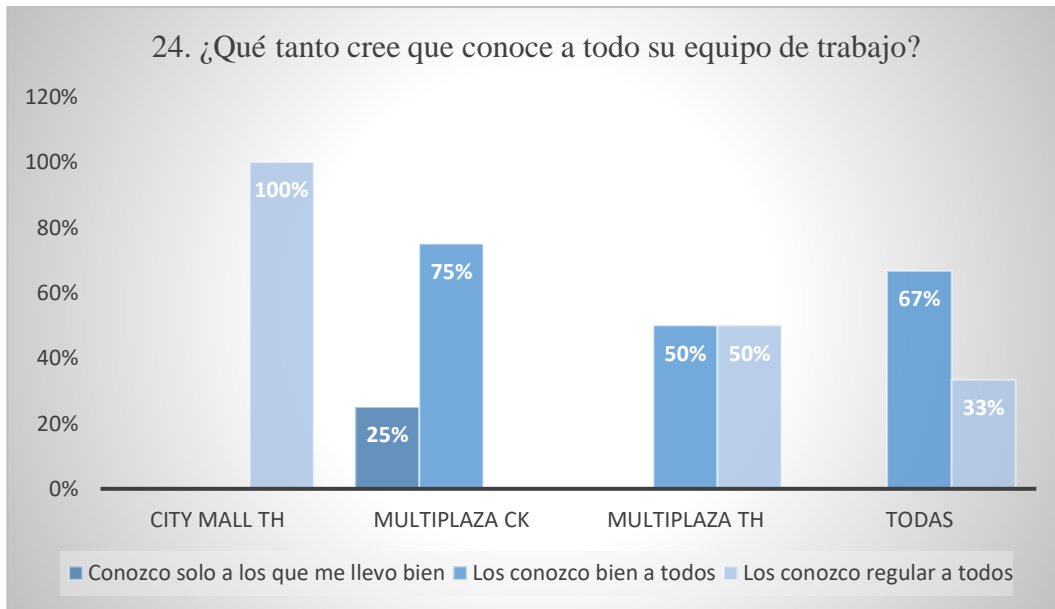


Ilustración 19. Conocimiento sobre el equipo

La clave principal para poder crear equipos de alto rendimiento es el autoconocimiento y el conocimiento de los integrantes del equipo, por lo que se consideró esta pregunta como fundamental para este instrumento, los resultados destacan en la tienda de multiplaza CK el 75% considera que se conocen bien todos y un 25% que solo conoce a los que se lleva bien, siendo las demás que se conocen regular, en el caso de TH multiplaza los resultados se muestran equitativamente que se conocen bien, y City Mall TH de manera unánime consideraron que se conocen regular entre ellos, dando apertura a poder reforzar la convivencia generando una construcción de relaciones sólidas y cohesión del equipo.

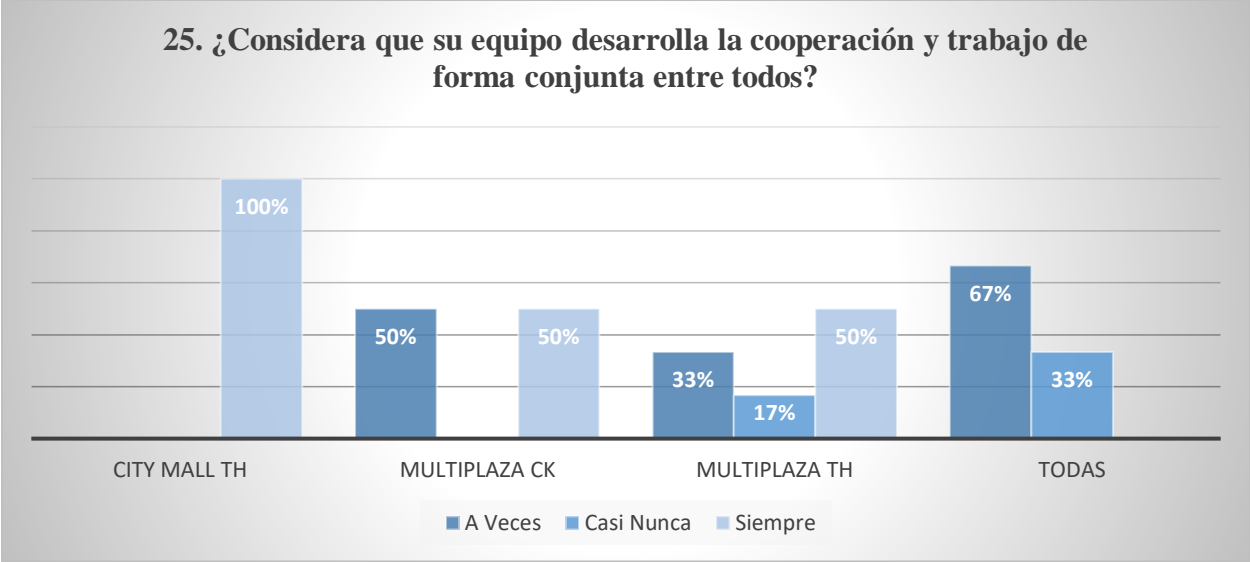


Ilustración 20. Equipo colaborativo

Se realizaron dos preguntas de similar significado una de ellas la ilustración número 20 y la numero 21, para evidenciar una respuesta verdadera sobre la percepción de los equipos colaborativos dentro del talento humano y se puede demostrar que en el caso de multiplaza TH existe una diferencia entre ambas preguntas: cuando se les pregunto si su equipo desarrollan la cooperación en conjunto el 50% menciono que siempre, en el caso de la tienda de multiplaza CK el 50 % dice que siempre desarrollan trabajo cooperativo, en la tienda de City Mall TH el 100% dijeron que siempre cooperan entre sí, por lo cual en todos los puntos de venta es necesario realizar actividades que desarrollen la colaboración entre ellos haciéndolos pertenecientes tanto de la empresa y consientes del impacto que sus actividades individuales son de vital importancia para el logro de meta en conjunto.

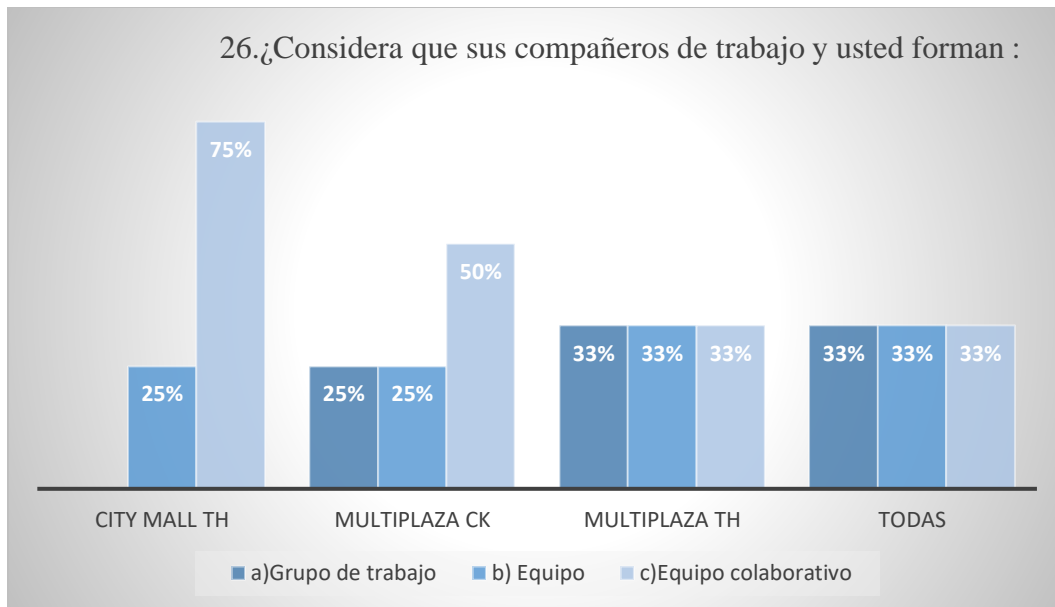


Ilustración 21. Nombramiento de equipo

Dado que como se perciben los equipos entre ellos es importante saber cómo nombrarían a sus compañeros, en la tienda de TH Multiplaza solo el 33% menciona que eran un equipo colaborativo, el otro 33% que solo son un equipo y el otro 33% un grupo de trabajo, en el caso de la tienda de multiplaza CK el 50 % dicen que son un equipo colaborativo, y el 25% mencionan que están en grupo de trabajo y equipo, en la tienda de City Mall TH el 100% dijeron que siempre cooperan entre sí y a la hora de nombrar a su equipo este porcentaje bajó a un 75% diciendo que son equipos colaborativos es probable que las personas que respondieron a este último no se sientan parte del equipo, por lo cual en todos los puntos de venta es necesario realizar actividades que desarrollen la colaboración entre ellos fomentando una cultura de participación, confianza y que todos se sientan parte del equipo de trabajo.

4.2.1.3 PREGUNTAS SOBRE COMUNICACIÓN

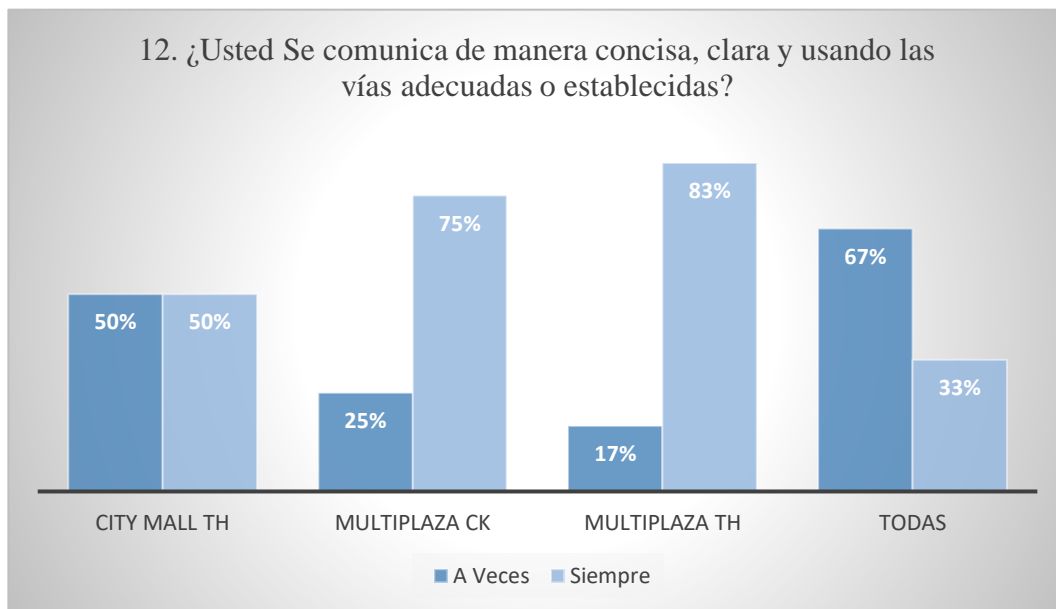


Ilustración 22. Comunicación personal con vías adecuadas

Para que en un equipo de trabajo fluya la comunicación es vital conocer cómo se perciben a sí mismos, según la opinión de los equipos de tienda iniciando por City mall TH el 50% considera que ellos mismos se comunican de manera concisa y clara, el otro 50% indican que a veces, para multiplaza CK el 75 % coinciden que siempre lo hacen y el 25% que a veces, en el caso de multiplaza TH el 83% opinan de ellos mismos que siempre lo realizan, esto nos dice que la parte de la comunicación en su mayoría están conscientes que no siempre lo realizan por lo que da oportunidad y acceso a tener aceptación por parte de los equipos a querer realizar cambios en esta área.

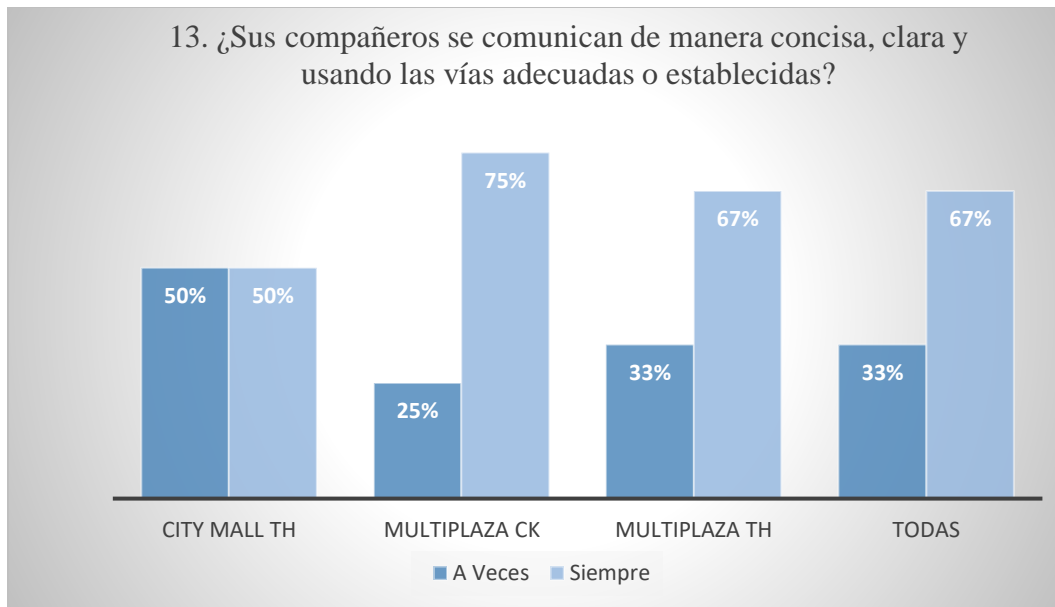


Ilustración 23. Percepción entre equipo y comunicación

Para que en un equipo de trabajo fluya la comunicación es vital conocer cómo se perciben entre sus compañeros, según la opinión de los equipos de tienda iniciando por City mall TH el 50% considera que siempre se comunican de manera concisa y clara, el otro 50% indican que a veces, para multiplaza CK el 75 % coinciden en que siempre lo hacen y el 25% que a veces, en el caso de multiplaza TH refiriéndose a sus compañeros opinan que el 67%. siempre lo realizan, esto nos dice que la parte de la comunicación es una oportunidad de mejora en todos los equipos siendo de suma importancia invertir en fortalecerla.

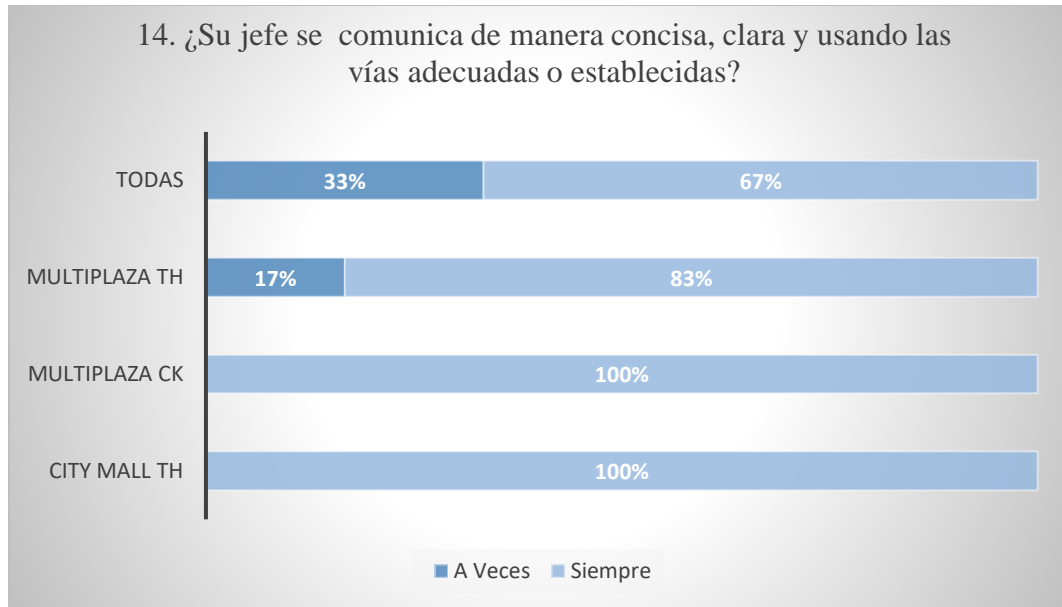


Ilustración 24. Comunicación efectiva del jefe.

Todo líder debe desarrollar una comunicación efectiva en ambas vías por lo que según la percepción de los colaboradores de las tiendas solo en TH multiplaza el 17% opina que a veces se comunica de manera concisa y clara y el 83 % menciona que siempre, en el caso de los demás equipos de las otras dos tiendas mencionan que siempre, el personal que visita las tres tiendas el 67% opinan que su jefe siempre lo hace, siendo solamente el 33% de este personal que indica que a veces el jefe se comunica de manera concisa, podríamos identificar que según este análisis existe la oportunidad de potenciar la comunicación en los líderes de los equipos especialmente en la tienda de multiplaza TH esto permitirá sobrellevar las diferencias de opinión y el manejo de la libre expresión.

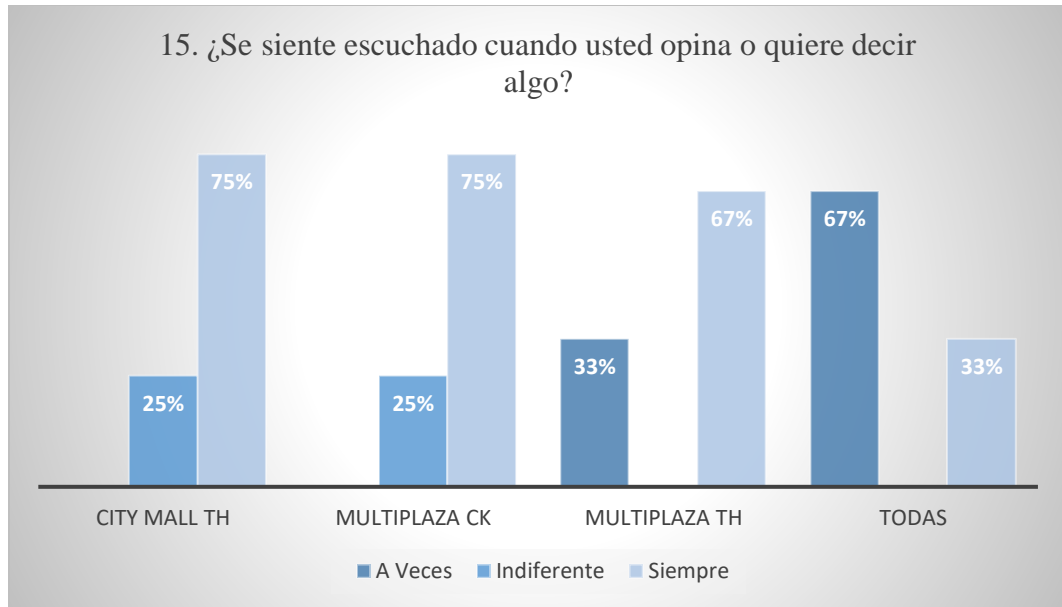


Ilustración 25. percepción sobre la escucha

El sentirse escuchado es parte de la evaluación sobre la comunicación fluida que existe entre los equipos ya que existen personas que el nivel o grado de atención puede variar cuando es receptor en una conversación o tema, en el caso de City Mall TH y Multiplaza CK el 75% de sus miembros perciben ser escuchados, y el 25% fueron indiferentes a la respuesta, en relación a multiplaza TH el 67% se consideran escuchados siempre y el 33% a veces, para un mejor análisis de esta pregunta se considera relacionarla con el Test de niveles de escucha aplicado ya que esto ayudara a evaluar en quienes se debe invertir para potenciar un sentimiento de importancia en sus opiniones e ideas para la compañía.

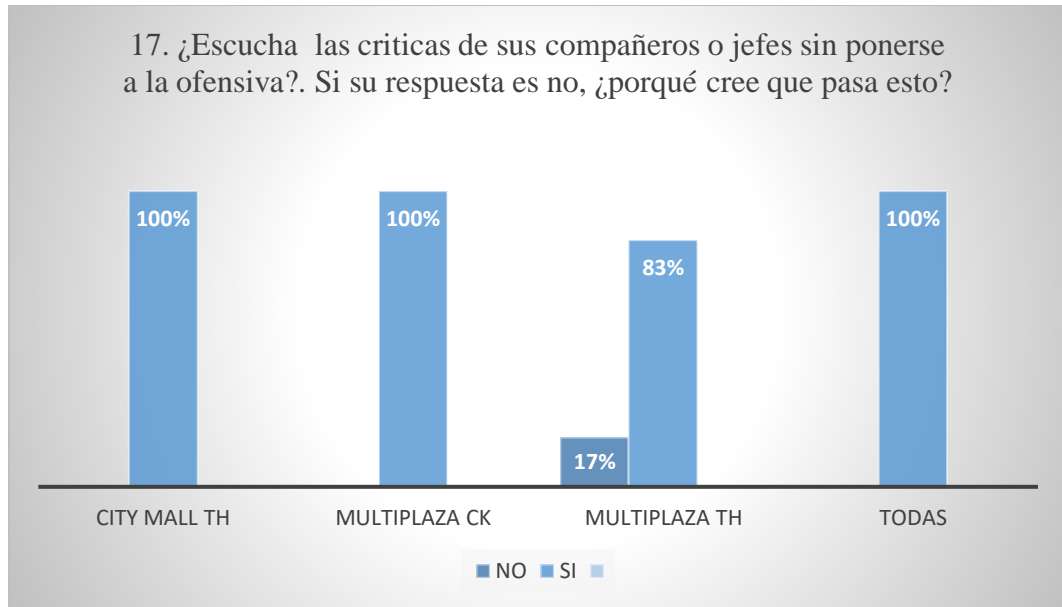


Ilustración 26. Reacción ante las críticas

A manera de autoevaluación se realizó una pregunta respecto a las reacciones propias ante las críticas de sus compañeros o jefes el cual solo en la tienda de multiplaza TH un 17% menciona que no escucha las críticas sin ponerse a la ofensiva siendo un 83% que dice que si las escucha y no tiene esta reacción negativa, como seres humanos es natural que ante ciertas críticas reaccionemos de diferentes maneras por el cual es imposible que aceptemos de manera natural todas las críticas, por lo que se puede evidenciar que de manera unánime consideran que si aceptan de manera positiva las críticas constructivas dando una oportunidad de evaluación a profundidad respecto a reacciones e inteligencia emocional.

4.2.1.4 PREGUNTAS SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

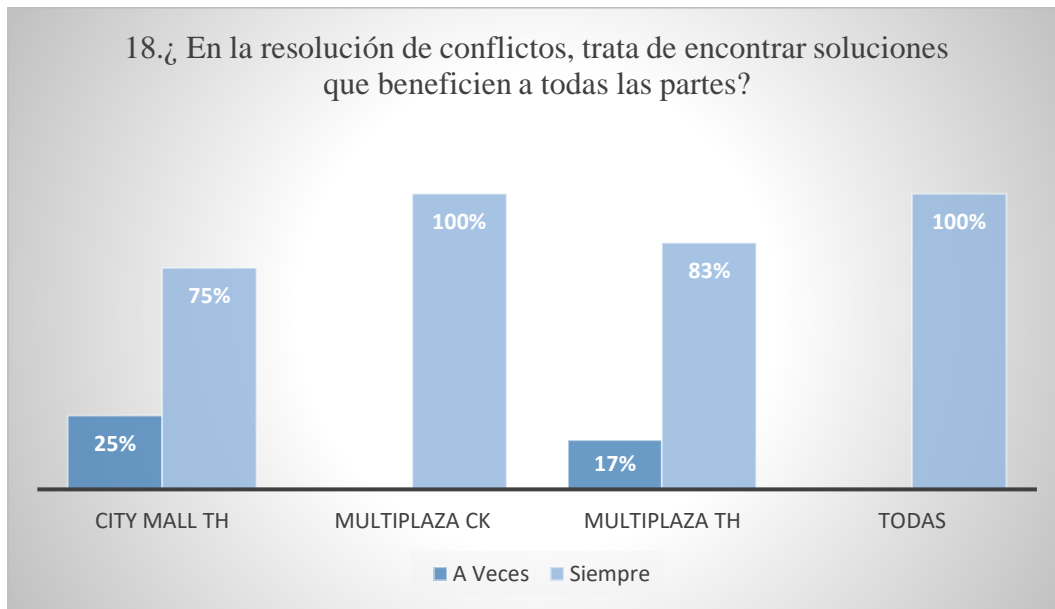


Ilustración 27. Resolución de conflictos percepción personal

Describiendo de manera porcentual los resultados donde arriba del 75% entre cada tienda indican que de manera personal siempre busca una solución con un beneficio para todas las partes, sin embargo esta es una pregunta por la que se tiende a caer en poco creíble ya que de manera individual muchas veces se cree que la solución es justa pero también no se ve todo el panorama por esta razón también en la siguiente figura número 28 se realiza la pregunta de cómo se perciben entre sus compañeros, y poder crear una conclusión más real y unificada.

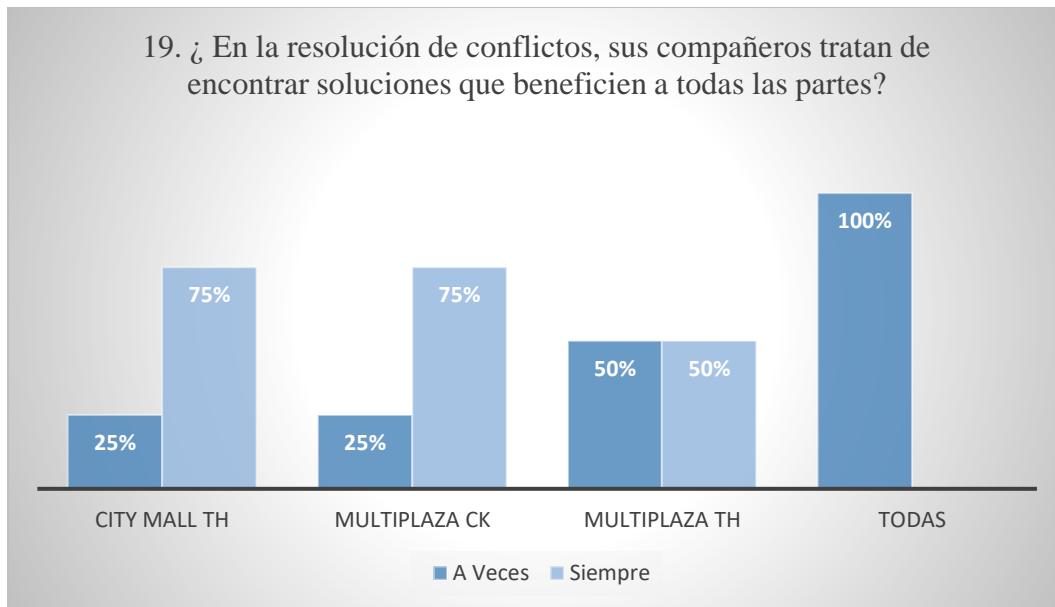


Ilustración 28. Resolución de conflictos en equipo

Describiendo de manera porcentual los resultados, a nivel de grupo arriba del 50% considera que sus compañeros siempre buscan una solución en beneficio unánime, quiere decir que existe una brecha significativa entre cómo se perciben de manera individual y como a manera global existen discrepancias de opiniones ya que dependiendo del tipo de conflictos no siempre la solución se percibe justa para todas las partes siendo multiplaza TH la tienda en la que mayor porcentaje esta entre siempre y a veces se realiza.

Se destaca como debilidad el manejo de resolución de conflicto entre las partes ya que estos porcentajes diferenciales en donde solamente a veces buscan una solución en conjunto de beneficio hace que se acrecienten problemas que muchas veces no son en un inicio de magnitud amplia pero que van desarrollándose si no se tiene la satisfacción en la negociación o resolución en una de las partes haciendo que esto dificulte el desarrollo personal y se dañe el ambiente laboral, obstaculizando el crecimiento de los equipos.

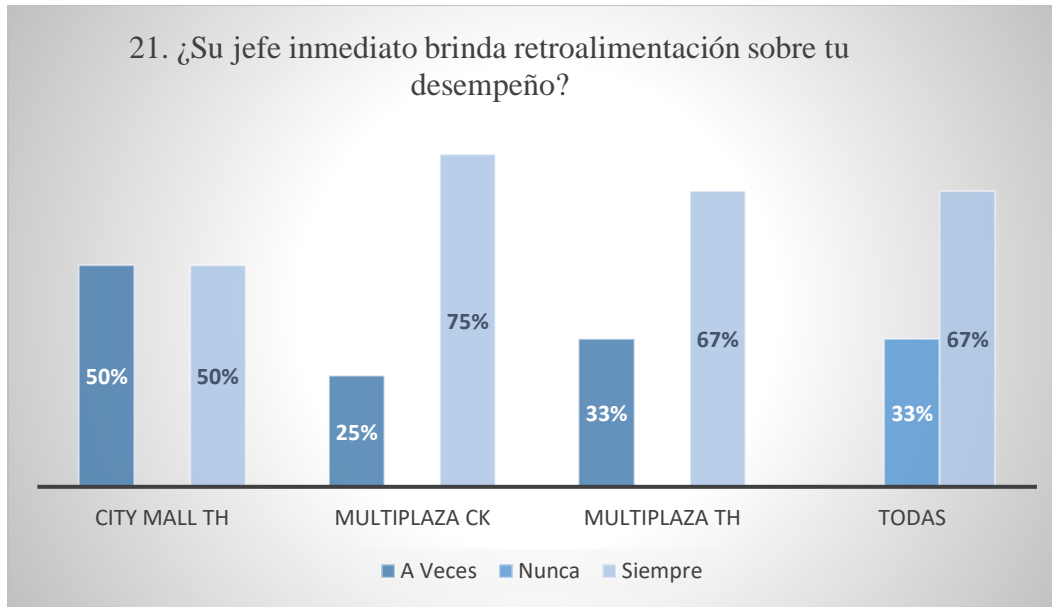


Ilustración 29. Retroalimentación del desempeño

La retroalimentación sobre las actividades que se desarrollan en los puestos de trabajo es de vital importancia para la motivación y las oportunidades de mejora debiendo centrarse tanto en los buenos como en los malos resultados en cualquier ámbito laboral, por consiguiente para los resultados obtenidos en los equipos de los puntos de venta podemos observar que City mall TH refleja un 50% que su jefe siempre le brinda retroalimentación contra el adverso 50% que indica que a veces, en relación a Multiplaza CK podemos observar que el 75% indica siempre recibir retroalimentación de su jefe sobre su desempeño contra un 25% indica que a veces, para la tienda Multiplaza TH se observa que el 67% del equipo considera que siempre su jefe les retroalimenta y el 33% a veces lo hace. Se identifica una potencial oportunidad de desarrollar los gerentes de tienda en la concientización de la importancia de la retroalimentación oportuna para la motivación de los colaboradores, confianza y transparencia.

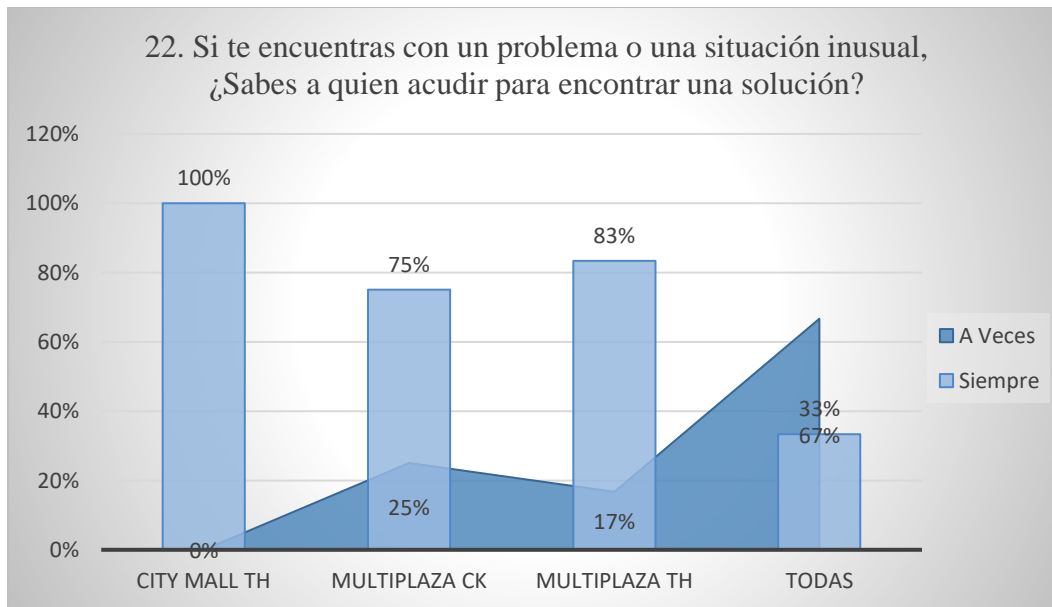


Ilustración 30. La búsqueda de ayuda ante problemas

Esta pregunta pretende identificar la capacidad de poder actuar ante una situación atípica, en ocasiones la presión de cómo resolver o el tiempo en el que se debe dar respuesta a una situación determinada limita el razonamiento, por lo que está orientada a reflexionar sobre las acciones más inmediatas y el apoyo que se pueda requerir para resolver el problema, en este sentido el 76% de los equipos de los puntos de venta de American Apparel refieren que siempre saben a quién acudir en situaciones inusuales contra el 24% que indico que a veces, siendo este último un detonante especialmente en Multiplaza CK para reafirmar el apoyo con el que cuentan de sus supervisores.

4.2.2. RESULTADOS DE TEST DISC Y NIVEL DE ESCUCHA

El test DISC es una herramienta de identificación de los rasgos de personalidad, su principal objetivo, es brindar información sobre la tendencia del comportamiento de los individuos en determinadas situaciones a través de preguntas relacionadas a sus cuatro dimensiones, decisión, interacción, serenidad y cumplimiento, según la recomendación de la asesora experta seguimos el análisis acorde a grupo de equipos para identificar mejor las necesidades de cada uno de ellos.

Mediante un enlace el usuario ingresa datos que generan su acceso para dar respuesta a diferentes interrogantes, las respuestas se analizan y este asigna un perfil DISC basado en sus puntuaciones, contemplando las diferentes dimensiones establecidas, los resultados son una herramienta de apoyo para comprender mejor la interacción de los individuos, a la hora de la aplicabilidad se les explico lo que significaba dicha herramienta para que al mismo tiempo fuera fuente informativa para el autoconocimiento.



Ilustración 31. Aplicación y explicación Test DISC

Tabla 3. Resultados Test DISC y nivel de escucha City mall TH

Tommy City Mall	Nivel de intensidad				Nivel de Escucha		
	D	I	S	C	1 y 3 NO escucha	4 y 6 escucha de Vez en cuando	Mayor a 7 escucha Activa
Colaborador 1	3	3	26	25	X		
Colaborador 2	5	8	27	6			X
Colaborador 3	5	7	26	16		X	
Colaborador 4	5	7	26	16			X

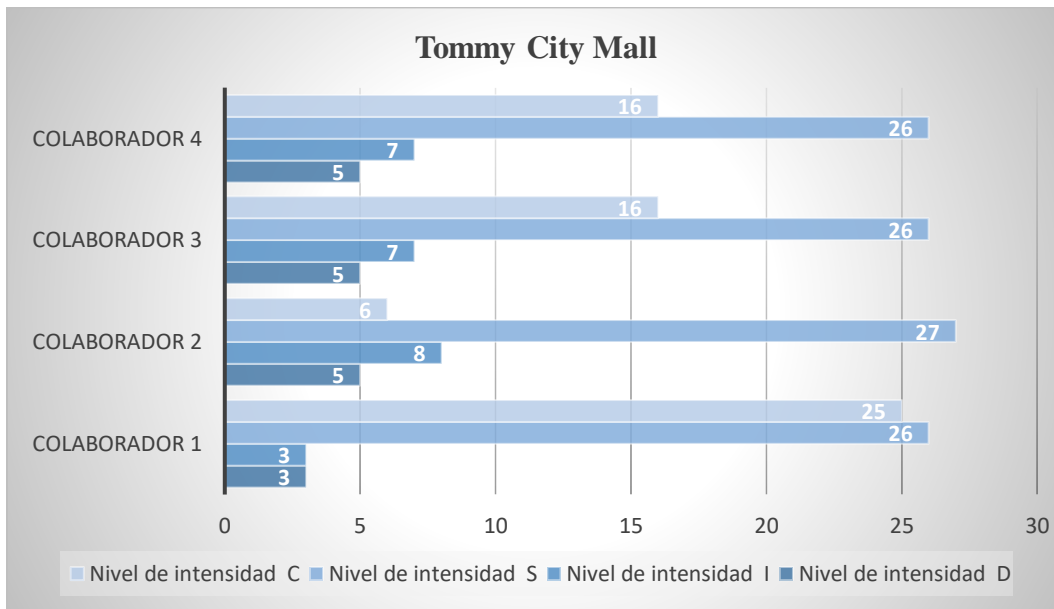


Ilustración 32. Resultados Test Disc TH City mall

Los integrantes del equipo de City Mall TH, reflejaron resultados con mayor puntuación en la dimensión de Serenidad (S), las características que sobre salen en este perfil son personas pacientes, amigables y cooperativas, evitan los conflictos y disfrutan de ambientes armoniosos, este tipo de personalidad generalmente son abiertos a aceptar, pero no ceden internamente, esto

significa que internalizan sus inquietudes y dudas, podrían caer en vacilar al compartir información o proporcionar apoyo valioso para las metas del equipo.

Como se identifica que todos los miembros son altos S, la interacción entre ellos se ven como complacientes, confiables, con autocontrol y se respaldan entre ellos, pero esto puede ocasionar que se logre un poco crecimiento dado que evitarán la confrontación y rara vez estarán en desacuerdo.

Con relación a los resultados obtenidos por el líder del equipo, se puede describir que es un gerente participativo, logra las metas a través de las relaciones, involucra a los demás a un sentido de pertenencia y encuentra maneras fáciles de realizar las tareas, cree y se identifica con las metas del equipo, provee estabilidad y habilidades especializadas, dado que su segunda puntuación de intensidad obtenida en los resultados es C, lo cual la describe como un gerente de hazlo tú mismo, y refleja un alto instinto de organización, comparte riesgos y responsabilidades.

Con relación al test del nivel de escucha activa podemos describir que la puntuación obtenida por el equipo se encuentra en un 50% la escucha activa y el resto está entre no escucha y escucha de vez en cuando, esto nos dice que es necesario reforzar las técnicas de comunicación.

Tabla 4. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza TH

Tommy Multiplaza	Nivel de intensidad				Nivel de Escucha		
	D	I	S	C	1 y 3 NO escucha	4 y 6 escucha de Vez en cuando	Mayor a 7 escucha Activa
Colaborador 1	12	18	13	16		X	
Colaborador 2	18	10	22	6		X	
Colaborador 3	2	13	27	15			X
Colaborador 4	3	19	22	15	X		
Colaborador 5	2	16	27	11		X	
Colaborador 6	3	10	27	13		X	

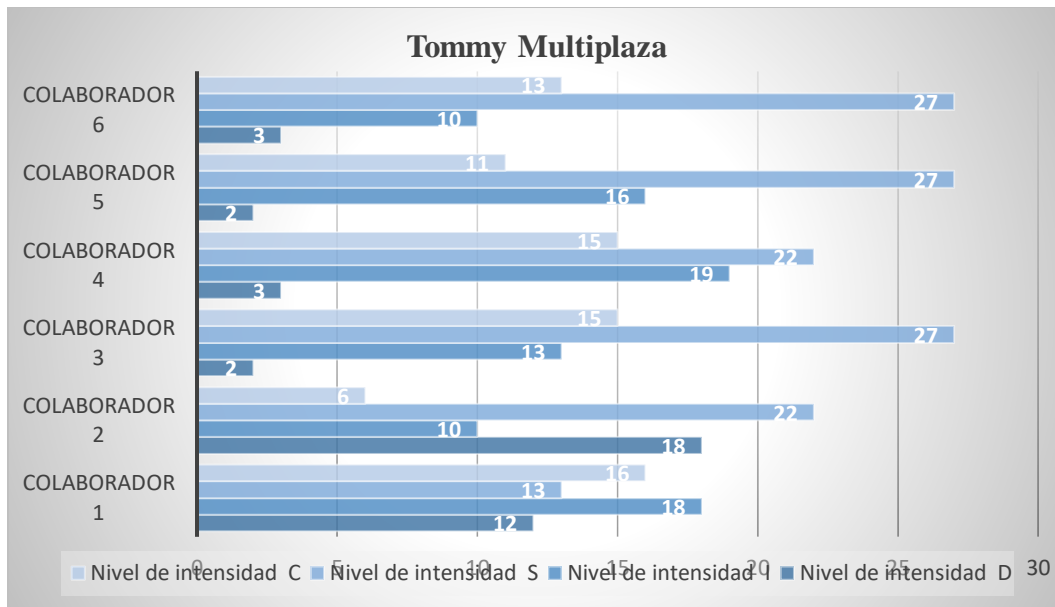


Ilustración 33. Resultados Test Disc Multiplaza TH

Los resultados del equipo de Mall Multiplaza TH, describen que 5 de los 6 miembros predomina el nivel de intensidad S, siendo solo el líder del Equipo predominante en la intensidad de personalidad I, Sin embargo en el grupo resalta una segunda puntuación alta con características dominantes en otras personalidades tales como: tres de los miembros en nivel C, dos de los miembros en I, finalmente solo uno de ellos en D, lo cual nos describe que el equipo en su mayoría predominan con características asociadas a patrones de trabajos repetitivos, territorios de responsabilidad limitados, buscan seguridad en las situaciones, con este tipo de personalidad se debe tener cuidado en ser demasiado demandante en relación a los altos mandos.

Dado que este equipo refleja características de puntuación dominante en otras personalidades I, C y D es importante notar que esta mezcla describe que los C pueden ser demasiado cautelosos y perderse en los detalles al igual que posponer las decisiones especialmente si perciben un riesgo, en el caso de los I tienden a perder la concentración y los D ignoran posibles riesgos, pero promueven tareas de crecimiento.

Con respecto a la personalidad I del perfil para el gerente de tienda se identifica que este posee la habilidad de persuasión verbal y tiende a hablar mucho, busca aceptación reconocimiento por sus actitudes y la oportunidad para motivar e influenciar a otros, pero tiende a perder la

concentración y pasar por alto hechos y detalles, ante la relación de la dominancia de la personalidad de su equipo (S) este puede reaccionar en algunas situaciones tales como: perder la paciencia cuando el equipo no actúa rápidamente, puede ser motivador y puede sentir frustración cuando el alto S no expresa pensamientos y sentimientos, en contraparte su equipo puede percibirlo como egoísta, desatento y superficialmente la relación se verá bien por lo que hace más lenta la acción al logro de objetivos.

En este equipo la puntuación de la prueba de escucha arrojo que solo una persona posee la habilidad de escucha activa, cuatro de ellos escucha de vez en cuando y solo uno no escucha, por lo que en este equipo es primordial desarrollar técnicas de comunicación.

Tabla 5. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza CK

Calvin Klein Multiplaza	Nivel de intensidad				Nivel de Escucha		
	D	I	S	C	1 y 3 NO escucha	4 y 6 escucha de Vez en cuando	Mayor a 7 escucha Activa
Colaborador 1	5	15	17	23			X
Colaborador 2	3	15	25	13	X		
Colaborador 3	5	3	27	6		X	
Colaborador 4	10	19	23	3		X	

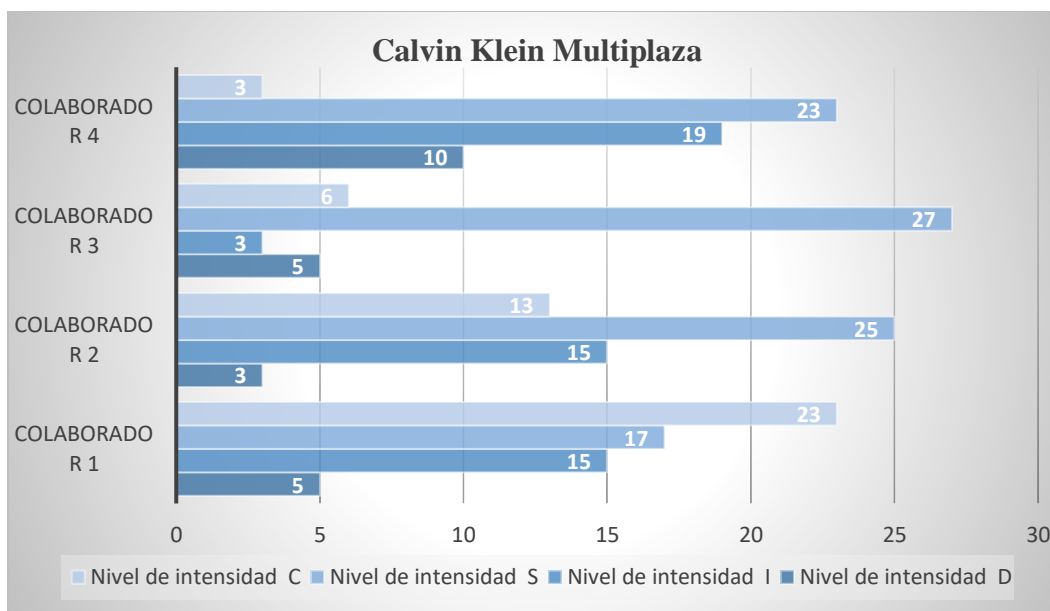


Ilustración 34. Resultados de Test Disc Multiplaza CK

En el punto de venta de Multiplaza Calvin Klein los resultados obtenidos muestran que tres de los miembros del equipo predomina la personalidad de nivel de intensidad S, y uno de ellos la personalidad C, en este equipo es importante mencionar que su segunda valoración predomina el nivel de intensidad I, lo cual describe que son miembros que les gusta la armonía, tienen patrones de trabajos repetitivos, buscan su seguridad y aceptan abiertamente, pero no ceden internamente ya que internalizan sus inquietudes, dudan en muchas ocasiones para poder compartir información, sin embargo logran proporcionar apoyo valioso para las metas del equipo.

Dado que en la mayoría de los miembros el nivel de intensidad I posee características dominantes se podría decir que tienden a pasar por alto hechos y detalles, perder la concentración, son optimistas, trabajan bien en equipo y buscan la oportunidad para motivar.

Para el gerente de tienda su nivel de personalidad predominante es la C, lo cual le describe como una persona que busca un ambiente laboral controlado, debe sentirse seguro y busca expectativas y metas precisas, es muy orientado al cumplimiento de objetivos, sin embargo dado que es perfeccionista podría ser demasiado cauteloso y perderse en los detalles o posponer las decisiones especialmente si percibe un riesgo, dado que su segundo nivel de puntuación es S se podría decir que es un gerente participativo, muestra sinceridad y cree en las metas del equipo.

Respecto a la interacción de cómo trabaja un alto C con un alto S se puede describir que

ambos concuerdan sobre la importancia de la cooperación reduciendo y siendo cautelosos al tomar decisiones, sin embargo, le preocupa que su equipo no sea lo suficientemente preciso, en contraparte su grupo de trabajo podría verle como demasiado dependiente y evasivo y puede traducir la frialdad de este como un rechazo.

Los niveles del test de escucha identificados en este grupo revelan que solo el gerente posee habilidades de escucha activa, dos de sus miembros escuchan de vez en cuando y uno no escucha, por lo que en este equipo también es primordial trabajar en reforzar las técnicas de comunicación.

Tabla 6. Resultados Test DISC y nivel de escucha Multiplaza CK

Personal adicional	Personal adicional	Nivel de intensidad				Nivel de Escucha		
		D	I	S	C	1 y 3 NO escucha	4 y 6 escucha de Vez en cuando	Mayor a 7 escucha Activa
Colaborador 3	Cajera comodina	12	18	13	16		X	
Colaborador 2	VISUAL	8	16	17	18	X		
Colaborador 1	Gerente	24	5	23	4		X	

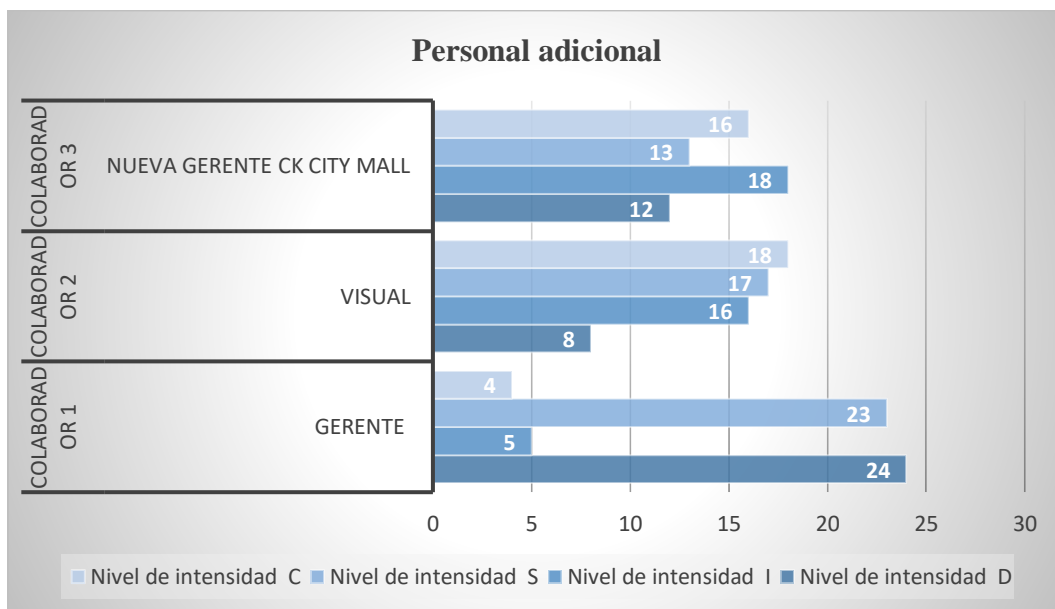


Ilustración 35. Resultados de Test DISC Otro personal

Este grupo corresponde a personal involucrado en las actividades de todos los puntos de venta, en este sentido se considera apropiado hacer el análisis de evaluación de forma individual, en el orden de involucramiento.

Cajera comodín obtuvo una puntuación que la perfila bajo un patrón dominante I y como segundo patrón C, con las características que la determina como una persona socialmente hábil con facilidad de palabra, este tipo de personalidad genera una actitud positiva, por su habilidad para influenciar y motivar a otros, a pesar de que esta personalidad tiende a perder la concentración dado que su segunda puntuación la ubica en ser cautelosa, ordenada y cuidar los detalles, es creativa para resolver conflictos, esta personalidad le permite tener una buena relación con casi todas las personalidades de los equipos. A nivel de escucha activa los resultados arrojaron que escucha de vez en cuando por lo que se recomienda trabajar en esta área, y fortalecer habilidades de liderazgo.

La Visual está situada en un nivel de intensidad C y de segundo lugar S considerando que tiene mucho de I, por lo que su tipo de personalidad la describe como metódica y esto hace que tenga temor a arriesgarse, busca seguir procedimientos y tiende a pensar de manera sistemática, por lo que la creatividad no es su fuerte, trabaja de manera colaborativa, comparte ideas y busca inspiración. En el caso de los resultados de la escucha activa su resultado es que no escucha, por lo que para esta persona es muy importante desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo y creatividad para fortalecer herramientas que le ayuden en su puesto de trabajo y que pueda transmitir la información a todos los equipos.

La gerente está situada en el nivel de intensidad D y como segundo nivel alto en S, por lo que tiene una personalidad dominante y controladora, se comunica de manera directa y sin rodeos, establece metas ambiciosas, es muy tolerante a los riesgos por lo que muchas veces los ignora, poco expresiva, de ritmo rápido, comprometida, optimista y práctica, le cuesta delegar y cuando lo hace se asegura de hacer la revisión de lo realizado proporciona apoyo valioso para las metas del equipo, reconoce con sinceridad el buen trabajo, por su nivel de S le permite ser social y empática asumiendo el rol a ejercer sobre las responsabilidades de su equipo. En cuanto al resultado de la escucha activa, escucha de vez en cuando, por lo que para esta persona sus puntos de mejora más relevantes son el desarrollo de liderazgo para fortalecer la habilidad de saber delegar

confiando en el trabajo y la formación de sus líderes, a nivel de comunicación se deberá fortalecer.

4.2.3. RESULTADOS DE PRESENCIA DE MARCA Y POSICIONAMIENTO

4.2.3.1 OBSERVACIÓN DE PRESENCIA DE MARCA

Se realizó una investigación por observación en donde se basa de manera cualitativa ya que la técnica es realizada acorde a lo que el investigador percibe el objeto a investigar, e identifica las bases de las variables que necesita para un análisis de registro siendo no participante y por una plantilla de lista de cotejo, llevando a cabo este tránsito en un periodo de tiempo entre el 15 de mayo al 18 de junio aproximadamente un mes de observación.

Se pudo constatar que las marcas evaluadas competidoras que cuentan con puntos de venta en City mall y Mall Multiplaza mismos donde están las tiendas de American Apparel Honduras y que se consideran del mismo nivel y target según la información dada por la compañía, por el cual dichas marcas son Náutica, Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Lacoste, Zara y Purificación García si bien es cierto según nos menciona la empresa a nivel internacional Zara no se considera dentro del mismo segmento de marca y categoría pero en Honduras es un fuerte competidor en el área de mujer ya que el consumidor Hondureño si la distingue como una marca de renombre y su flujo de movimiento es grande ya que es una marca que se centra como imagen al estilo "Fast Fashion", compitiendo en precio y líneas de productos masivas.

Para realizar esta observación se fijaron cuatro objetivos metas de investigación.

- a) Identificar la publicidad manejada de las marcas seleccionadas incluyendo las de la empresa.
- b) Describir las alianzas bancarias tienen en el periodo de la investigación.
- c) Conocer que promociones manejan generalmente y cuales cuentan en el momento de la investigación.
- d) Observar el visual merchandising que tienen al momento de la investigación y como generalmente lo realizan según la información que ya tiene la empresa.

PUBLICIDAD

Evaluando la publicidad dentro de sus puntos de venta se pone en evidencia que todas las marcas mencionadas cuentan con rotuladores informativos ya sea de porcentajes de promociones, así como anunciando nuevas colecciones, exceptuando ZARA y Purificación García que no cuenta con ningún rotulador informativo. En el caso de Náutica cuenta con un atril en la entrada, mostrando un porcentaje de descuento, las marcas Tommy Hilfiger, Calvin Klein y Zara cuentan con pantallas de manera digital dentro de sus tiendas.

Haciendo una evaluación de las publicidades dentro de los centros comerciales donde están se destacan espacios como ser: plazas, pasillos, estacionamientos y paredes que dan al exterior, se observó que a manera interna solo Calvin Klein tiene una valla dentro de City Mall el cual por boca del mismo centro comercial menciona que ha tenido un impacto algo inusual por ser de un artista de música KPop que ha generado publicidades de boca en boca entre los mismos fanáticos pautando en estados de sus redes personales y etiquetando al mall (Ilustración 33), no se registran más publicidades internas de las marcas de investigación ni en tótem, ni de manera digital, y a nivel de paredes externas de los mall cuentan con rotulaciones con los nombres las marcas Náutica, Tommy Hilfiger, Lacoste y Zara.



Ilustración 36. Valla Artista KPOP

Se realizó un recorrido en los principales bulevares y calles de Tegucigalpa de zonas urbanas y comerciales, en el cual se observó que no existe ningún tipo de publicidad de las marcas mencionadas el cual es una buena oportunidad de ganar posicionamiento en el segmento para la empresa American Apparel y aprovechar que los competidores no lo están haciendo aun logrando una mayor participación de marca.

Revisando las redes sociales existe unanimidad entre las marcas de no contar con redes sociales directa en el país o región, las redes sociales cada marca la tiene a nivel internacional, haciendo sus posteo según eventos, pasarelas o lanzamiento de colecciones o campañas, y direccionándolas acorde a la necesidad del país, según la información brindada por la compañía Calvin Klein y Tommy Hilfiger a pesar que las redes se manejan a nivel global, paga pautas en ellas para direccionarlas a cada país mostrando desde promociones o según la necesidad que quieran destacar como ser nuevas llegadas de colecciones o productos que se quiera destacar.

En el caso de describir la publicidad en las redes sociales de los centros comerciales son bastante participativas con los comercios, ambos malls requieren estándares definidos respecto a los artes que los comercios deben enviar para sus publicaciones, sin embargo las marcas cuentan ya con estándares incluso superiores, lo cual facilita la autorización de los malls para publicarse, estas pautas no requieren de una inversión ya que forman parte del convenio contractual con el centro comercial, pudiendo la marca requerir anuncios para la publicación de nuevas promociones, nueva colección, campañas, eventos, y alguna notificación que el comercio quiera destacar tales como promociones en conjunto o actividad específicas que generen presencias de marca, las compañías incluidas en esta investigación generalmente participan de manera conveniente y oportuna, se identificó en esta observación que Lacoste no posee muchas participaciones en publicaciones tanto en las redes como en actividades.

Cuando se menciona publicaciones digitales de revistas se refiere al uso de las páginas de revistas tales como Estilo, Cromos, Gente Sur, entre otras que existen en Honduras, que generalmente son segmentos de moda y actividades sociales que van acorde con el target de las marcas mencionadas, Mall Multiplaza cuenta con acuerdos de publicidad con estas revistas pudiendo en ocasiones seleccionar las marcas investigadas para realizar publicaciones coordinadas, cobertura de eventos tales como la reciente reapertura de Zara quien hizo uso de todos

estos medios para destacarse, particularmente la revista Cromos ha mostrado interés frecuente en las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein para pautar en ediciones especiales como la tradicional sección de proms que se denomina como Cromos Seniors, con relación a City Mall invierte muy poco y carece de presencia en dichos medios.

ALIANZA BANCARIA

Se puede identificar en ambos mall que Bac y Ficohsa predomina como una alianza para los comercios y el mall, en el caso de Bac Credomatic trabaja con Tommy Hilfiger y Calvin Klein en alianza colaborativa de un 20% de descuento brindado por el comercio y actividades dispersas en algunas fechas de bajo movimiento utilizando la fuerza publicitaria de ellos para poder aprovechar una captación diferente a su base de datos, sin embargo la inversión que el banco da hoy en día para estas publicidades se ha reducido generando una disminución en el impacto de este tipo de promociones relámpagos, dentro de sus puntos de venta cuentan con rotuladores comunicando esta promoción y dándole presencia de marca del banco, en el caso de Zara trabajan con ellos no con descuento si no con puntos Credomatic dando el beneficio de poder canjear estos puntos en el comercio, con esta marca también esta como aliado comercial banco Ficohsa utilizando la misma metodología de puntos, sin embargo se identificó que dentro del punto de venta no cuentan con rotuladores que destaque dicha alianza, para obtener esta información se acudió al mistering shopping y se preguntó si tenían alguna promoción y de manera verbal se informó sobre los puntos bancarios.

Purificación García tiene como aliados estratégicos bancarios Bac, Atlántida y Promerica trabajando con ellos con extra-financiamientos en las tarjetas de los consumidores que compran en su comercio al igual que Zara no cuentan con rotuladores destacando la parte del extra y se tuvo que preguntar para saber esta información, Náutica no tiene alianzas bancarias para promociones.

PROMOCIONES

Evaluando las promociones existentes durante el periodo de la investigación las marcas

Tommy Hilfiger , Calvin Klein y Náutica cuentan con un sector dentro de la tienda que brinda el 50% de descuento y Lacoste con el 15% de descuento, Zara y Purificación García no poseen descuentos ni otro tipo de promociones excepto las alianzas bancarias antes mencionadas.

Las promociones se llevan a cabo durante las festividades importantes del país como ser Valentine´ s, día del padre, día de la madre etc. Para las cuales se manejan diferentes técnicas de descuentos y promociones en general, en el caso del Black Friday actividad que ha venido en constante crecimiento la percepción del consumidor asocian esta fecha como descuentos altos, en el caso de Zara por lo general sus descuentos no son elevados pero generan impacto porque aprovechan el auge del momento colocando rotuladores rojos para estar en sintonía con todos los demás comercios, Náutica generalmente maneja promociones que por la compra de alguna cantidad monetaria obsequia un producto y también participa con porcentajes de descuento, y en el caso de Tommy Hilfiger y Calvin Klein aparte de las festividades importantes del país, tiene dos SALE al año en enero y en julio el cual coloca porcentajes diferentes en toda la tienda esto con la finalidad de generar mayor rotación inventarios pero no las publican de manera masiva.

VISUAL MERCHANDISING

En relación con las estrategias comerciales de visualización como ser el visual Merchandising, todas las compañías de la investigación manejan estándares similares según el concepto de la marca, por lo que se identifican las siguientes características:

- 1) Decoraciones internas como ser cuadros y otros tipos según concepto.
- 2) Montajes de vitrinas según campañas o colecciones.
- 3) Los cambios de los escaparates y maniqués se hacen periódicamente para mantener la atención del potencial consumidor que frecuenta el mall.
- 4) La música y ambiente van acorde de cada concepto de marca.
- 5) Imágenes dentro de los puntos de venta o pantallas con personalidades públicas que están bajo contrato de campañas.

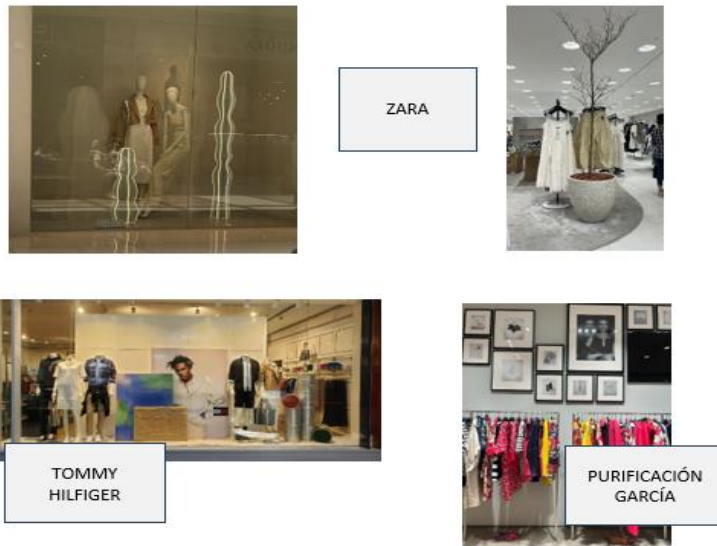


Ilustración 37. Visual Merchandising

4.2.3.2 ENCUESTA POSICIONAMIENTO

En el siguiente apartado se muestran los resultados del segundo instrumento aplicado, para lograr identificar el nivel de posicionamiento que tienen las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein en la mente de los consumidores, dicha encuesta fue aplicada a través de la plataforma Google Forms, la cual estuvo disponible desde 24 de mayo hasta 06 de junio de 2023, logrando respuesta de 393 individuos, esta muestra permitirá analizar los resultados obtenidos con la finalidad de lograr realizar una propuesta que beneficie a la empresa en cuanto a la planificación estratégica.

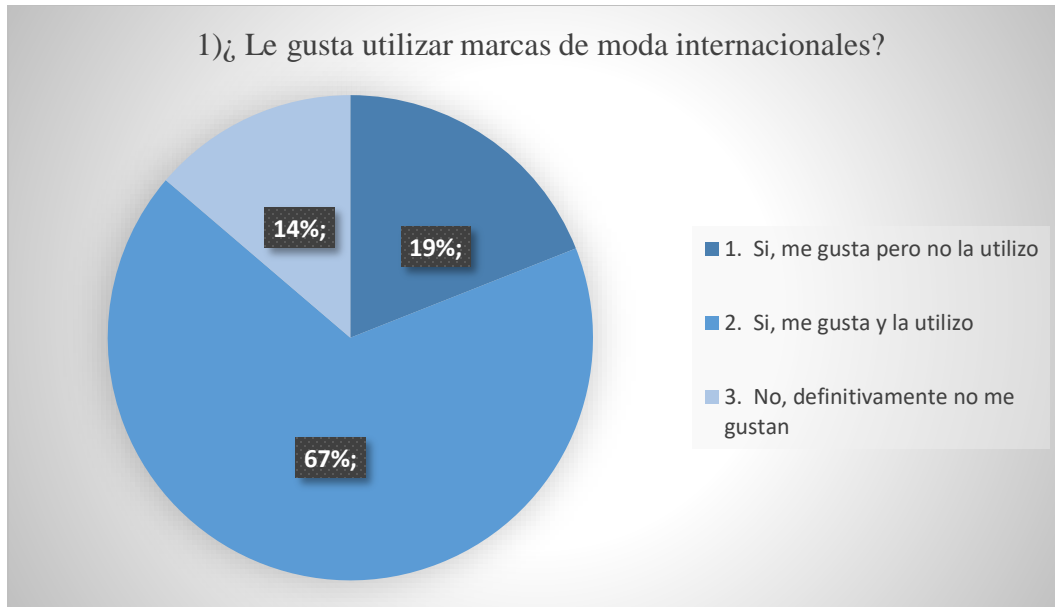


Ilustración 38. Utilización de marcas

Las marcas internacionales de moda están ligadas a una preferencia de uso personal estas son reconocidas a nivel mundial y gracias a las franquicias y la evolución de las tecnologías hoy en día el acceso a ellas se vuelve más dinámico, los consumidores que se identifican con las marcas suelen transmitir un sentido de calidad, prestigio, estatus, tendencia de moda estas razones pueden variar según la cultura, el estatus económico o necesidad del individuo, según la muestra estudiada se puede definir que la mayoría de los individuos encuestados les gusta y la utilizan reflejado un 67%, por lo que con las siguientes preguntas podremos analizar a profundidad y conocer sus preferencias lo cual nos ayudara evaluar el posicionamiento de las marcas internacionales en la mente de los consumidores.

Tabla 7. Razones porque no las utiliza.

1. Si, me gusta, pero no la utilizo	
No conozco una	1%
No es tan necesario	1%
No me parece algo que me llame la atención y también puede ser el precio de dichas marcas	1%
No me queda tiempo para seleccionar la ropa.	1%
No siempre selecciono lo que compro por marcas. Cuando me guio por marcas son caras y no siempre son lo que uno espera.	1%
No tengo preferencias sobre marcas, mas es por el gusto	4%
No tengo tiempo para comprar.	1%
Por precio	59%
Porque son muy extravagantes	1%
Porque adquirir significa pagar más de lo que no puedo	1%
Porque en nuestro país son muy caras	1%
Prefiero apoyar las marcas nacionales.	8%
Sólo en ocasiones especiales	1%
Tal vez porque en Honduras no hay dicha marca	1%
Yo compro lo que me gusta no marca	1%
N/A	3%
No puedo costearla	10%
Total	100%

En relación con el 19% de los encuestados quienes indicaron que si les gusta pero no utilizan las marcas internacionales, se obtuvo que sus principales razones de no uso están relacionadas por el precio ya que más del 59% de los datos obtenidos este indicador está en sus respuesta, como segundo dato se puede apreciar que el 8% de los encuestados prefieren apoyar las marcas locales y un 10% que no pueden costearlo, esto nos demuestra que existe un porcentaje importante el cual ya consume marcas internaciones el cual da la oportunidad de identificar que mercados poder acaparar y enfocarse en nuevas estrategias para captar nuevos intereses.

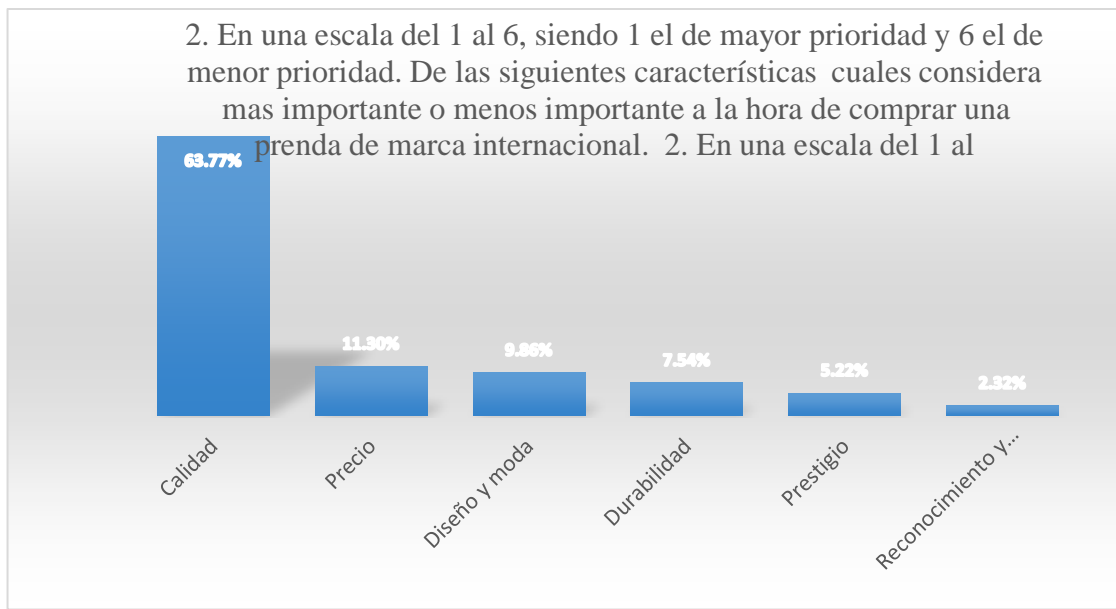


Ilustración 39. Prioridad de características

Esta interrogante nos da respuesta al nivel de prioridades de compra de los consumidores actuales, indistintamente del canal o marca internacional de preferencia, donde se resalta que la calidad es la característica que más valoran los encuestados, la calidad en las marcas podrá variar según los estándares que cada una posea, como segunda prioridad tenemos el diseño y moda característica en constante evolución, las tendencias son dinámicas y por ello las marcas buscan anticiparse a ella, el precio es la tercera prioridad para los encuestados y esta es de vital importancia para la marca pues el consumidor al estar dispuesto a pagar por calidad y moda tiende a ser un cliente más exigente que el de consumo de marcas masivas, la cuarta característica seleccionada por la muestra es durabilidad, está estrechamente ligada a la calidad sin embargo supera las de reconocimiento y prestigio de la marca, estas características han mostrado que la cultura hondureña conoedora y consumista de marcas valorizan de primera instancia; no tanto el precio, si no la calidad, el diseño y la moda, por cual da apertura a propuestas comerciales en donde se enfoquen estos beneficios, sin embargo esta respuesta puede no ser del todo cierta ya que existen consumidores de marcas internacionales que las consumen porque son marcas reconocidas y esta característica cae en prestigio ya que generalmente eso es lo que buscan al consumirlas, debido a lo anterior puede considerarse que calidad y prestigio están correlacionados.

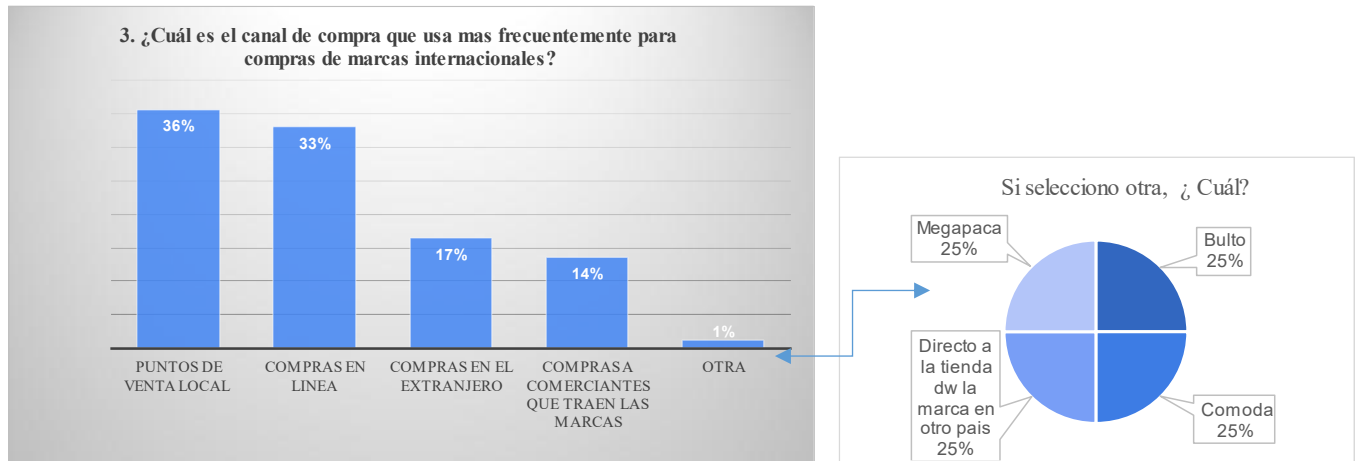


Ilustración 40. Canal de compra

Como se demuestra en el gráfico es importante observar que los lugares de referencia de compra de mayor predominancia son los puntos de venta con un 36%, sin embargo, cabe resaltar que el potencial de captación de consumidores del 33% relacionados a la compra en línea y el 14% a revendedores es de mucha relevancia ya que con una estrategia orientada podría incrementarse significativamente su experiencia y no solamente esto si no también oportunidades futuras a nuevos canales de venta dirigidos a este público que ya es conocedora y que se puede captar por eComerce.

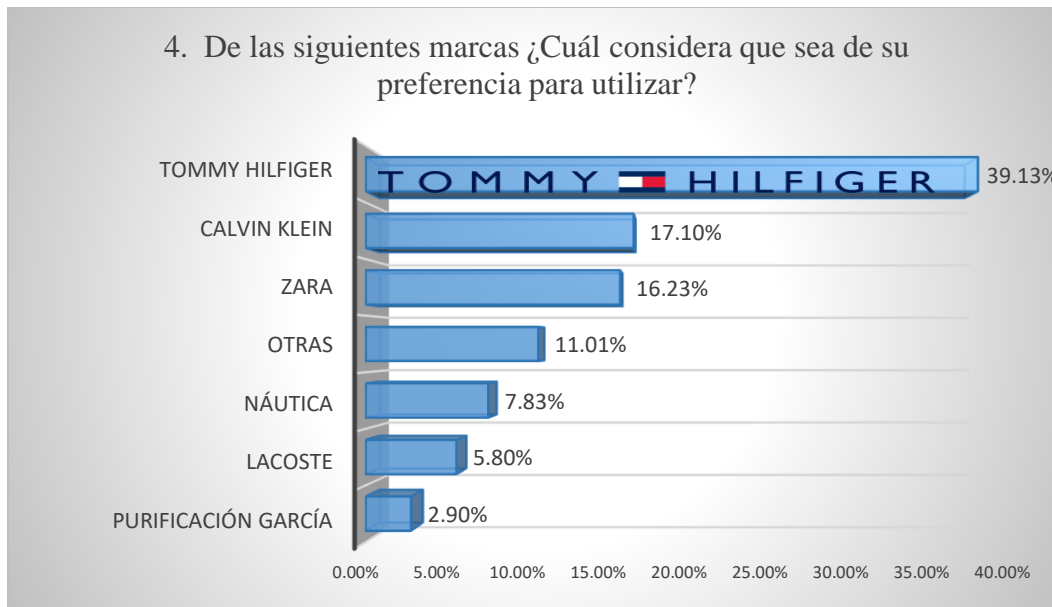


Ilustración 41. Preferencia de marca para su uso

En relación con la marca de preferencia de uso, las respuestas obtenidas reflejan que los encuestados prefieren la marca Tommy Hilfiger, quien ha logrado posicionarse en el país como una de las marcas internacionales de moda más reconocidas en la mente de los consumidores, seguido por un 17.10% para la marca Calvin Klein esto permite evidenciar un gran potencial de mercado al cual poder abordar con una estrategia o campaña enfocada, con respecto a la respuesta obtenida en otras se puede identificar que de este 11% otras marcas identificadas destacan Polo y Old Navy con 20% esto nos dice que no es la falta de reconocimiento de marcas de la empresa American Apparel Honduras la principal problemática para una planificación sino sostener la imagen de posicionamiento que hoy en día reflejan ambas marcas.

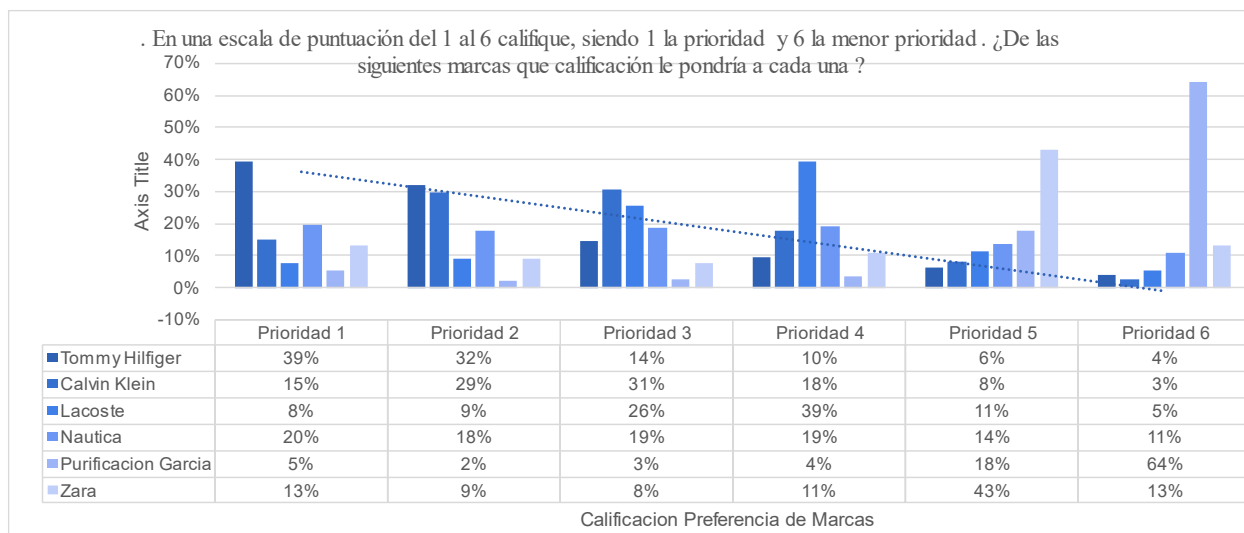


Ilustración 42. Valorización según prioridad de marca

Esta pregunta permite conocer el nivel de prioridad en la mente de los consumidores arrojando nuevamente a Tommy Hilfiger en el repunte como la mejor calificada y resaltando como segunda prioridad a la marca Calvin Klein, lo que nos indica que con respecto a Calvin Klein se debe continuar trabajando para potenciarla a nivel local, como cuarta prioridad posicionan a Lacoste, como quinta a Zara y como sexta a Purificación García, esto permite la oportunidad a la compañía de idear estrategias propicias direccionando su inversión a la marca Calvin Klein para destacar su existencia en la región y haciendo de Tommy Hilfiger menores esfuerzos para mantenerla. En relación con la calificación de la marca Tommy como de preferencia podemos observar que su correlación con la última calificación, ya que la mayor marca que los encuestados calificaron como más baja son Purificación García, Zara y Lacoste.

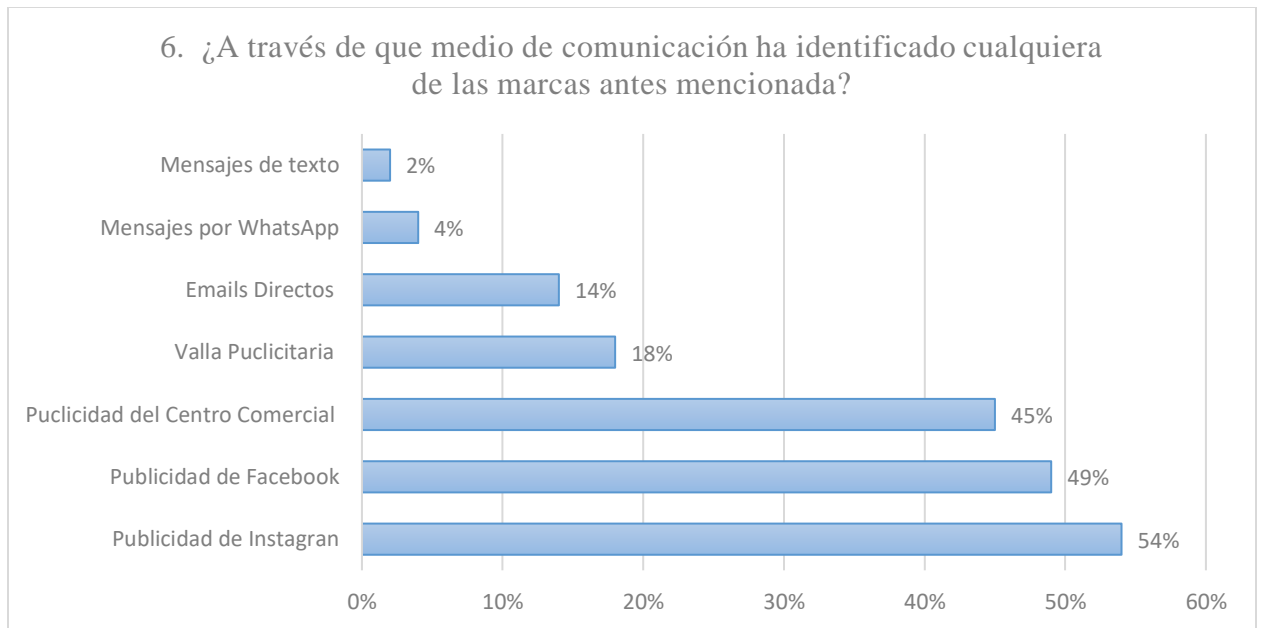


Ilustración 43. Tipos de medios

Este grafico nos resalta los medios de comunicación más tradicionales hoy en día y cuál de ellos posee mayor posicionamiento en la identificación de las marcas a nivel de publicidad, siendo Instagram el de mayor evidencia en la identificación de las marcas mencionadas seguido por Facebook, y un tercer lugar para la publicidad dentro de los centros comerciales, un 14% a través de correos electrónicos y un 18% por medio de vallas publicitarias, los mensajes de texto y WhatsApp son los medios de menor posición para la visualización de publicidad, esto abre una brecha de oportunidad para poder direccionar de mejor manera las estrategias publicitarias de la empresa, utilizando medios en donde la competencia no está centrada y poder realizar captación de un público anuente a la visualización de este rubro.

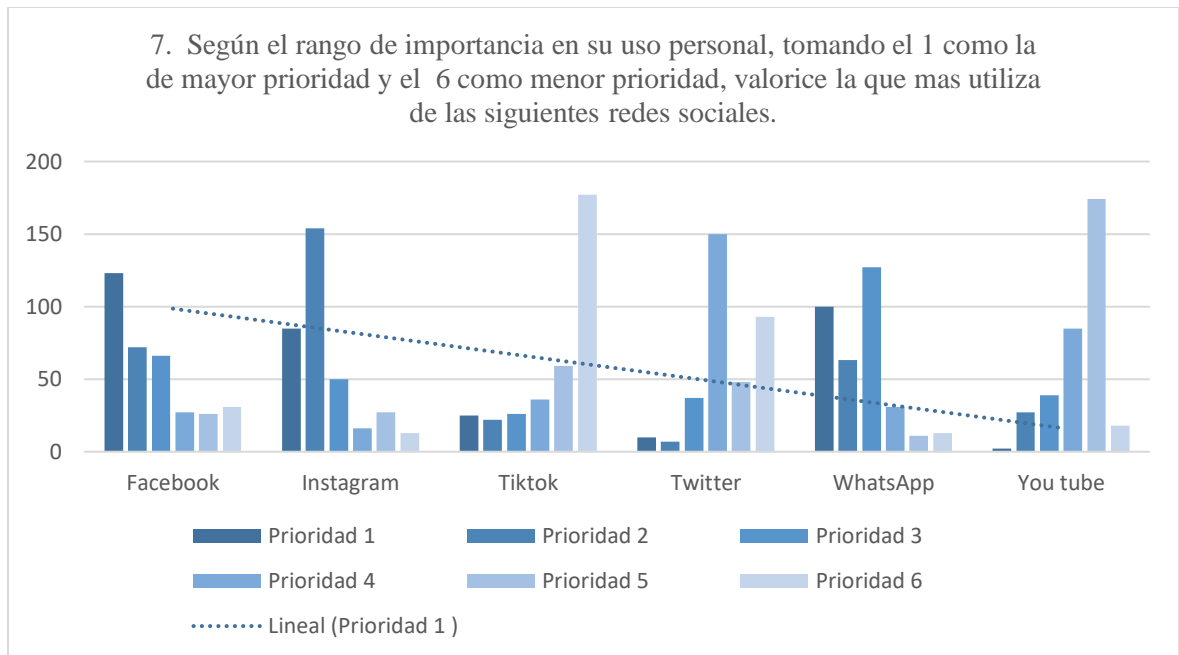


Ilustración 44. Valoración según uso de redes sociales

Con relación al rango de importancia del uso de las redes sociales se puede observar que Facebook repunta en la prioridad número uno, seguido por Instagram que cada día toma mayor auge, especialmente en los rangos de edad de menores de 35 años, razón por la cual se deberá tomar en consideración para el posicionamiento en consumidores potenciales como lo son los jóvenes, como tercera prioridad esta WhatsApp, y como cuarta esta Twitter dejando a YouTube y TikTok por ultimas prioridades.

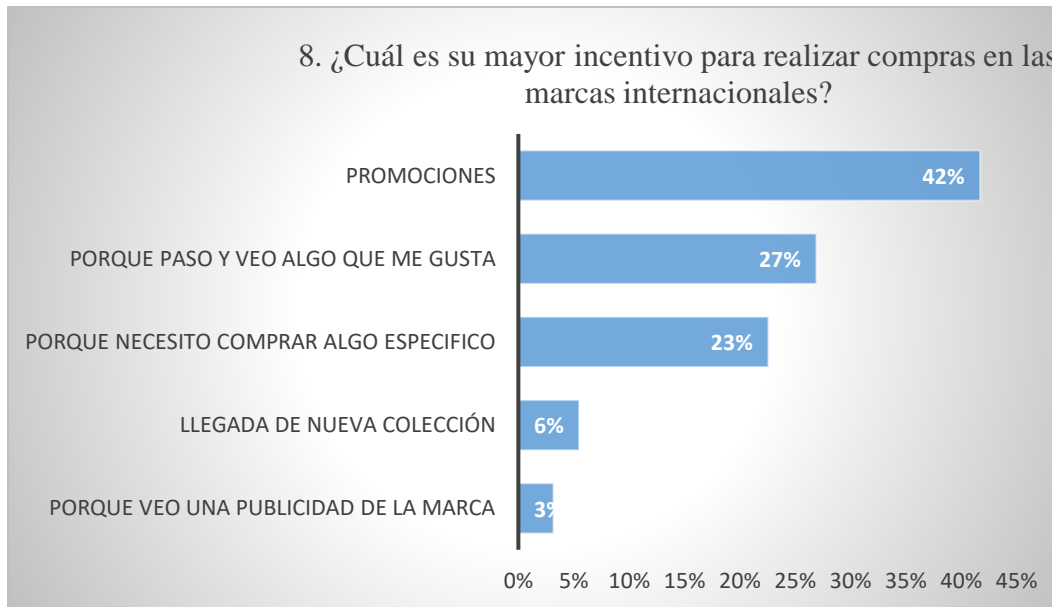


Ilustración 45. Incentivo para comprar marcas

Una de las principales tareas de las estrategias de ventas es la motivación de compra de sus consumidores por lo que se vuelve cada día más importante conocer que es lo que estos prefieren, dentro de los incentivos que promueven la compra de los consumidores se destaca que las promociones son el principal motor de compra con un 42%, el visual merchandising es vital para la atracción a los puntos de venta físicos en los centros comerciales siendo el principal motivante de los que frecuentan estos sitios con un 27%, las estrategias de publicidad permiten que a la hora de necesitar una compra en específico el consumidor traiga a su mente la marca del producto, esto se refleja con un 23% de los resultados obtenidos indicando sobre su incentivo de compra que la realizan solo cuando necesitan algo específico, así como el 3% de quienes acuden por una publicidad específica.

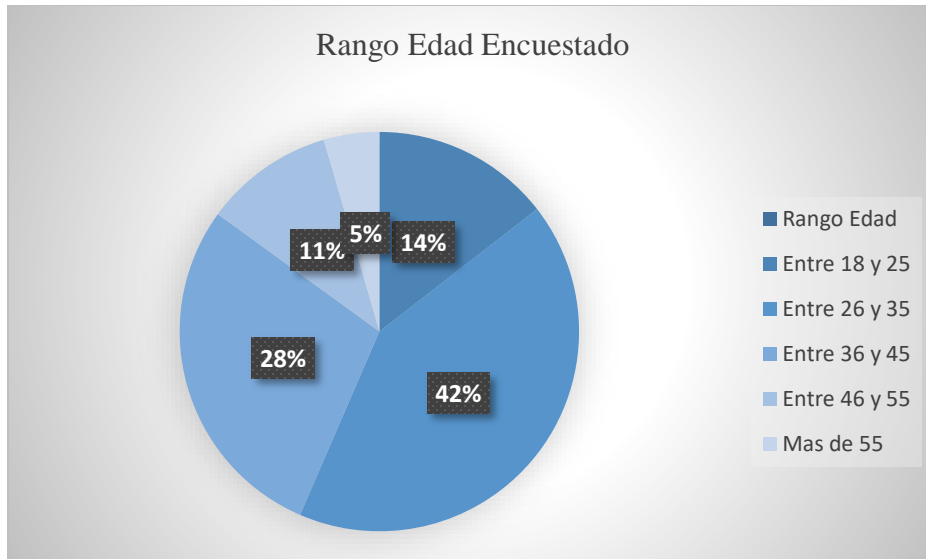


Ilustración 46. Dato demográfico Edad

La edad predominante en esta encuesta fue el rango de 26 a 35 años con un 42%, seguido por el rango de 36 a 45 con un 29% respectivamente y un 15% en el rango de 18 a 25 años, esta información es de importancia para la elaboración de campañas dirigidas a los segmentos específicos con estrategias que permitan abordar según la necesidad de colocación de los productos, siendo de vital importancia para la compañía ya que ambas marcas manejadas por American Apparel sus campañas a nivel internacional son dirigidas a segmentos de edades diferentes entre ellas.

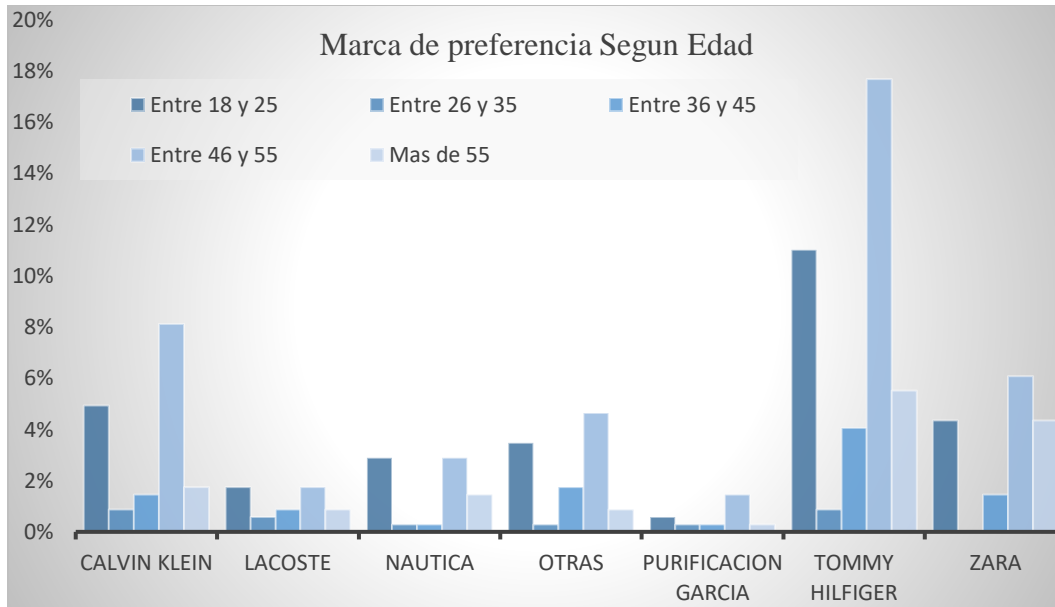


Ilustración 47. Cruce de pregunta edad y marca de preferencia

El cruce de estas variables de análisis permite conocer la preferencia de las marcas internacionales según el rango de edad, pudiendo visualizar que Zara es uno de los competidores más fuertes en todos los segmentos de rangos de edad, y que el rango de 46 a 55 años el cual representa un 11% de la población encuestada su principal preferencia es la marca Tommy Hilfiger así como también lo es el rango de mayores de 55 años que representa un 5% de la población encuestada, se puede decir que el rango de edad de 26 a 35 años es un segmento en el cual se puede enfocar alguna estrategia dirigida para lograr el posicionamiento requerido.

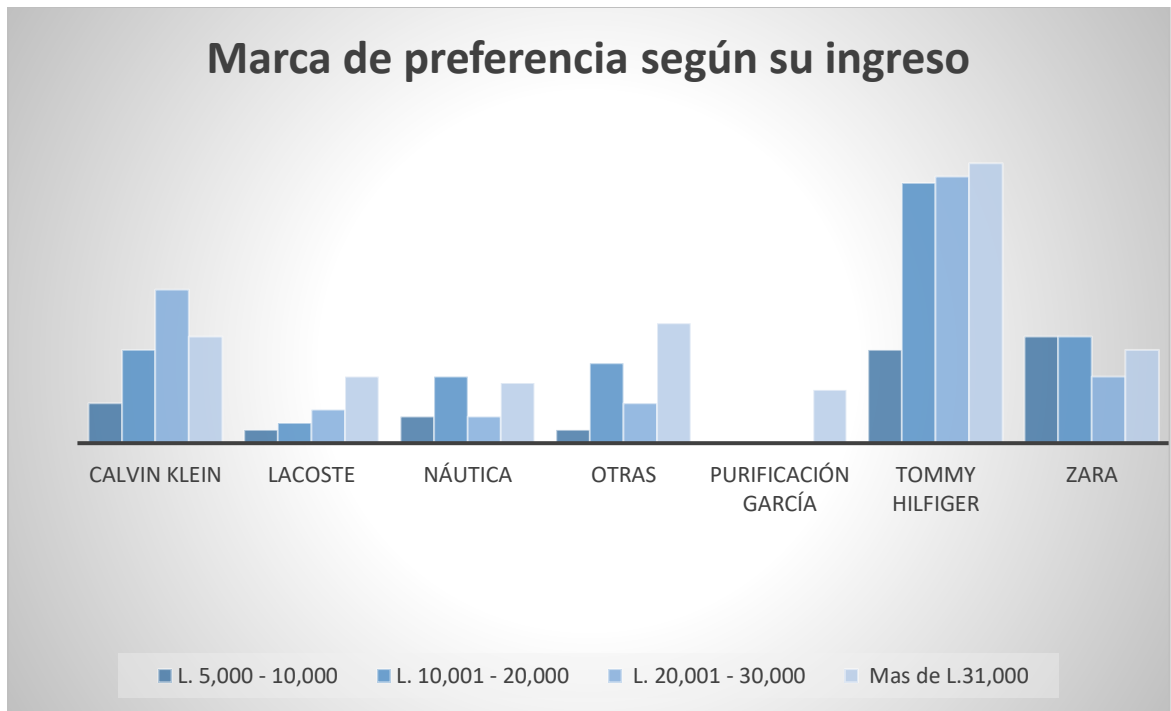


Ilustración 48. Preferencia de marca según ingreso

El poder adquisitivo del segmento que se quiere penetrar es importante para la elección de los medios y de las estrategias que se deben enfocar los esfuerzos del marketing, esta grafica refleja que tanto las marcas Tommy Hilfiger como Calvin Klein poseen consumidores de los diferentes segmentos lo cual permite identificar que su calidad como característica más relevante predomina ante el precio a la hora de la decisión de compra, esto le brinda la oportunidad a la compañía a poder enfocar dichos esfuerzos a reforzar sus principales atributos antes que sacrificar sus márgenes de utilidad ante promociones de precio.



Ilustración 49. Cruce combinación de pregunta marcas de uso y canales de compra

Identificar los canales de compra realizando un comparativo de las marcas de preferencias en el uso de la muestra captada, es importante para identificar cuáles son las competencias que pueden ser de importancia, por lo que se identifica que existe bastante fuerza en otros canales y no pertenecientes a la empresa American Apparel por el cual la muestra utiliza para comprar las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein, si bien es cierto esto puede llegar a ser una amenaza ya que en compras en línea las marcas que mayor consumen son las ambas mencionadas, en compras revendedores que traen del extranjero de igual manera ambas marcas son las más consumida por medio de este canal, siendo estos los canales de mayor porcentaje en el análisis ya mencionado anteriormente es imperante que la empresa enfoque a este segmento nuevas opciones de consumo y para que esto sea funcional se debe recurrir a un estudio con mayor profundidad que identifique cuales son las motivaciones de utilizar estos canales para esta muestra.

4.2.3.3 LEVANTAMIENTO DE REPORTES INTERNOS

Según la información recabada por medio de reportes y datos brindado por la empresa American Apparel Honduras, se puede identificar que no existe un presupuesto definido para Honduras provisionado, por el cual esto hace que las estrategias comerciales de promoción o actividades, se generen con poco tiempo o ya cercano de las fechas de festividades importantes del país como ser Valentine's , día del padre, día de la madre etc., si bien es cierto año con año este método de planificación ha sido eficiente a nivel de incremento en ventas pero podría ser aún mayor si se efectuaran bajo un cronograma preestablecido tanto a nivel de actividad como a nivel presupuestal, definiendo como fecha de aprobación el último trimestre del año en curso para la ejecución del siguiente año, garantizando así prevenciones de ejecuciones y anticipándose a cambios del mercado que se pudieran dar.

Dentro de las estrategias recién utilizadas podemos destacar la remodelación de tienda con una inversión importante a través de la cual se renuevan por completo el punto de venta, desde los equipos tecnológicos así como la estructura de la tienda acorde a un nuevo diseño de planimetría, realizando de forma visual los departamentos de cara a los consumidores lo cual conlleva a un crecimiento en ventas, adicional se ha ejecutado la migración a un sistema de retail que generara mejores prácticas como ser : control de inventarios, controles financieros, facilidad en el manejo siendo este más amigable con el usuario lo cual se ve traducido en una mejor rentabilidad.

Según los datos obtenidos de la compañía se puede identificar que no es la falta de estrategias su problemática si no la poca planificación presupuestaria para que la estrategia sea adecuada, un cronograma de actividades podría permitir provisionar un presupuesto para generar la publicidad de forma organizada permitiendo a su vez establecer proyecciones de retorno de la inversión más realista para el cumplimiento de objetivos, en el siguiente grafico se puede constatar dicho análisis ya que muestra el incremento en ventas que obtuvo la compañía, comparando el periodo comprendido entre los meses de enero a mayo de 2022 contra los mismos meses de 2023, se puede evidenciar que la tienda de Multiplaza TH después de su remodelación logro un incremento significativo del 68%, la tienda de City Mall TH un 24% y la tienda de Multiplaza CK un 8%.

La compañía ha indicado que la tienda Calvin Klein Multiplaza ha sido más difícil de levantar ya que inicio sus operaciones a finales de 2019 se estima que esto ha sido producto de la pandemia COVID19, suceso mundial que desestabilizo a la compañía por el cierre de operaciones a nivel regional desde marzo 2020 hasta el mes agosto del mismo año, razón por la que el presupuesto para publicidad se vio disminuido, la falta de cumplimiento de metas dio cabida a una investigación de mercados sobre la marca en Honduras realizada en 2021 donde se obtuvo como principales resultados que pocas personas conocían de existencia de la marca como punto de venta en Tegucigalpa, abriendo la oportunidad de la asignación de nuevo presupuesto para la publicidad esto ayudo a generar incrementos paulatinos ya que la misma no se realizó de forma masiva, también identifico que otra de las finalidades de la investigación era poder conocer como los encuestados identificaban a la marca arrojando la misma que la mayoría de los encuestados asociaban a la marca únicamente con la línea de ropa interior, desconociendo las otras categorías que la marca posee para sus ventas.

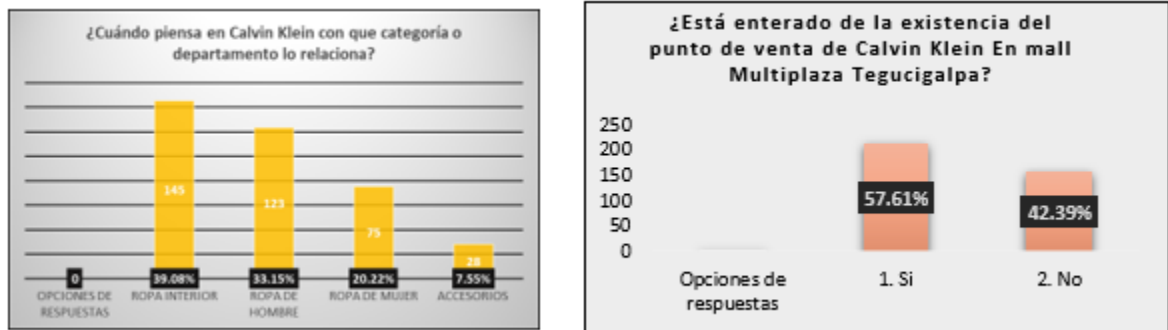


Ilustración 50. Resultados investigación CK

Fuente: Informes internos de la compañía

4.2.3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Se realizó un levantamiento de procesos por medio de entrevistas a los dueños de las funciones denominados gerentes de tiendas, con la finalidad de obtener una explicación de manera abierta las actividades más relevantes para la operatividad de los puntos de venta, los entrevistados

al momento de su consulta indicaron por orden de lista las tareas más importantes, así como los responsables de su ejecución, también se obtuvo detalle de documentos y formatos con los que cuenta la empresa hoy en día e información de importancia con la que se logró recopilar el paso a paso de los procesos indicados, para construir las plantillas y diagramas de flujo, dentro de los cuales podemos enlistar:

- 1) Proceso de recepción de mercancía
- 2) Proceso de inventarios recurrentes
- 3) Proceso de inventario anual
- 4) Proceso de resolución de problema de operatividad de sistemas.
- 5) Proceso de apertura de tienda
- 6) Proceso de cálculo de planilla y comisiones
- 7) Proceso de supervisión del personal
- 8) Proceso de llamados de atención
- 9) Proceso de apertura y cierre de caja/facturación
- 10) Proceso de venta y facturación de producto
- 11) Proceso de cambio de prendas
- 12) Proceso de manejo de conflictos

Al realizar las entrevistas se identificó que en los puntos de venta los gerentes conocen a detalle los procesos los cuales han sido transmitidos durante su curva de aprendizaje sin embargo se carece de la documentación que soporte en papel el paso a paso de dicho proceso establecido, por lo que la principal oportunidad identificada es establecer la documentación que facilite la ejecución de las tareas para la consistencia de calidad, transparencia, trazabilidad, mitigación de riesgos y eficiencia en el manejo de tiempo, pudiendo ser estos percibidos como una política más de la empresa hasta a alcanzar a través de un manual la estandarización de los mismos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Al identificar los principales procesos que se ejecutan en los puntos de venta se concluye que no es la carencia de los procesos la principal problemática en esta área si no la falta de documentación que respalde las actividades establecidas y la estandarización de ellos, optimizando las operaciones y eliminando actividades redundantes para la inversión de tiempo de manera eficiente y la utilización apropiada para nuevas actividades de desarrollo.
2. Según las evaluaciones realizadas en los puntos de venta para la compañía, se puede determinar que son varias las necesidades existentes en relación con el talento humano de cada uno de los equipos, por lo que se concluye que existe la oportunidad de poder diseñar un plan de trabajo que permita desarrollar equipos de alto rendimiento.
3. Con la información obtenida en informes existentes, se logró evidenciar que existe la apertura en la asignación de presupuesto, sin embargo, se concluye que dicho presupuesto podría ser mayor si se contara con una planificación previa para su aprobación, la cual podría incluir no solo las estrategias a abordar sino la eficiencia en el uso de este, enfocando estrategias más direccionadas como ser la presencia de marca a manera publicitaria y el incremento de tráfico en los puntos de venta.
4. Se concluye que el posicionamiento de las marcas posee un importante reconocimiento, sin embargo, es relevante que las estrategias de ventas sean orientadas tanto al crecimiento, mantenimiento y presencia de estas. Es importante recalcar que esta investigación permite el lugar a realizar estudios de mercado más profundos con relación a las marcas nacionales, así como el análisis de introducir la marca por medio de canales de venta como la venta en línea, estudio que debe ser realizado en otra investigación al no estar incluida en este proyecto.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la compañía la implementación de un manual de procesos para los puntos de venta, mediante la aprobación de este como política de ejecución el cual deberá ser comunicado a través de una inducción a los involucrados para la puesta en operación.
2. Se indica como recomendación la implementación de un plan de desarrollo y talento, que permita el desarrollo del talento humano de los puntos de venta a través de una estructura que facilite el seguimiento continuo de sus colaboradores.
3. Se propone la implementación de una plantilla la cual permita la planificación de presupuesto para las estrategias de ventas la cual deberá contener la información relevante en relación con las estrategias, objetivos, costos y cronograma para su aprobación anual.
4. Se recomiendan enfocarse en estrategias publicitarias orientadas al fortalecimiento de las marcas, dirigidas a segmentos específicos según cada una de las marcas, así como la identificación de posibles alianzas estratégicas financieras que permitan la ampliación de la cartera de clientes frecuentes y la comunicación de la ubicación de los puntos de venta.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de mejora en las áreas comercial, humana y operativa de la empresa American Apparel Honduras.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Con la implementación del plan de mejora, American Apparel podrá hacer uso de manera más eficiente de sus recursos, tanto del talento humano como financiero, optimizando las operaciones, ya que según los resultados obtenidos se logró identificar que los puntos de venta podrán contar con la documentación que respalde las actividades establecidas y la estandarización de los procesos a través de un manual que regularice las políticas haciendo que los tiempos sean mejor invertidos, dando la oportunidad para nuevas actividades y cubrir las necesidades encontradas en relación a un plan de trabajo que permita el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

La asignación del presupuesto a través de una planificación y aprobación anual permitirá una mejor evaluación en cuanto al nivel de retorno que cada una de las actividades pueda generar, así como también la medición y control del gasto, permitiendo que la planificación estratégica pueda ser direccionada a las necesidades que anualmente se descubran, en este caso enfocados en el aumento de tráfico en los puntos de venta y que esto se traduzca a ventas y presencia de las marcas y destacar la ubicación de los puntos de venta en la ciudad, especialmente de la marca CK que es la más nueva y por ende tiene poco reconocimiento de su existencia en Tegucigalpa.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance de esta propuesta tiene como finalidad la puesta en marcha de un plan de mejora en el manejo operativo comercial de los puntos de venta, logrando que la empresa estandarice los procesos por medio un manual estructurado que se implemente como una política de uso,

optimizando la inversión de tiempo y la reducción de errores en la ejecución de las actividades, esta eficiencia operativa permitirá al mismo tiempo el aprovechamiento de espacios de trabajo para implementar programas de formación que ayuden a mejorar las habilidades y competencias de los equipos, fortaleciendo el sentido de pertenencia y alineando la estructura hacia los objetivos de la compañía.

Para una mejor visión de negocio es importante que la empresa American Apparel Honduras realice planeaciones anuales en donde de manera organizada y controlada permita provisionar presupuestos, para que la ejecución de estos sea dirigida de manera eficiente, con la cual se podrá bajo una calendarización desarrollar estrategias que fortalezcan a nivel publicitario la presencia de las marcas y mantener el posicionamiento de estas, y mejorar el tráfico de personas dentro de los puntos de venta, incrementando sus ventas dentro de ellos y destacando la ubicación de la existencia de los puntos de venta dentro de la ciudad.

6.3.1 OBJETIVOS

1. Elaborar un manual de procesos para la estandarización de la operación de los puntos de venta de la empresa American Apparel Honduras
2. Realizar una propuesta que permita el desarrollo de equipos de alto rendimiento por cada uno de los equipos de trabajo en los puntos de venta.
3. Desarrollar una propuesta que permita lograr el crecimiento del tráfico de personas dentro los puntos de venta y ventas , el reconocimiento de la ubicación de estos, fortaleciendo las estrategias comerciales y la presencia de las marcas en el Distrito Central.
4. Modelar una herramienta que permita presupuestar anualmente la planeación estratégica comercial, detallando una proyección para la aprobación anual de presupuesto con la cual se pueda al mismo tiempo controlar la ejecución y detalle del gasto de cada una de las actividades.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Con la finalidad de fortalecer la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa, es importante adaptar estas propuestas a las necesidades y características específicas a través de mecanismos que permitan definir los objetivos de forma clara, medibles y sostenibles para la aplicabilidad de forma continua.

6.4.2 DESARROLLO

6.4.2.1 GESTIÓN DE PROCESOS

Llevar a cabo la implementación de un manual de procesos para la estandarización de la operación de los puntos de venta de la empresa se describe como un ciclo que debe estar en constante revisión ya que a medida se ejecutaran y se mejoraran técnicas se podrá evidenciar si estos pasos son correctos o necesitan evolucionar mejores procesos, este ciclo que se representa en la figura 42 muestra como desde el momento de la implementación debe ser ejecutado de la manera correcta.

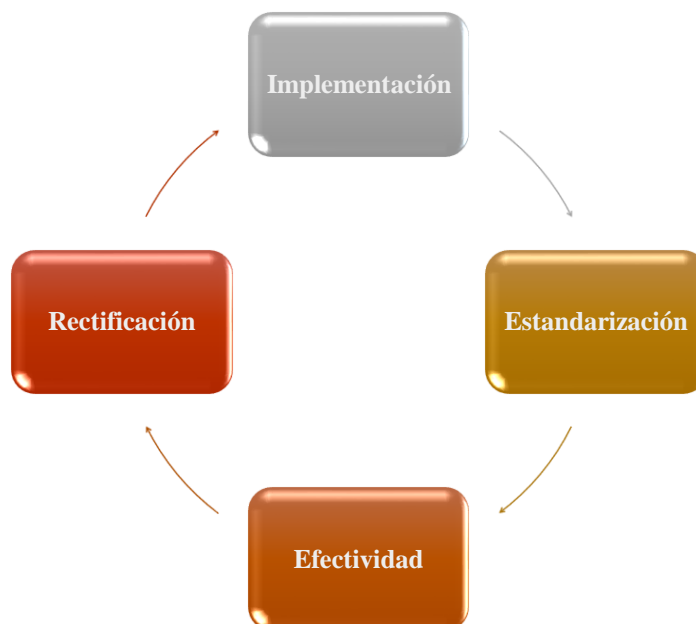


Ilustración 51. Ciclo de Gestión de Procesos

IMPLEMENTACIÓN

Se debe realizar la implementación por medio de una comunicación efectiva entre las partes involucradas antes de presentar el manual, para exponer los objetivo y beneficio que tendrá la ejecución correcta de estas actividades, en las fechas propuestas sujetas a cambios después de la aprobación de la puesta en marcha.

ESTANDARIZACIÓN

Una vez comunicado los beneficios y objetivos entra el proceso de estandarización en donde se entregará el manual por escrito en cada uno de los puntos de venta y se acompañará con una capacitación sobre el uso correcto de este por medio de una explicación detallada sobre la lectura de los diagramas, contenido y fases de la aplicación de los procesos, adicional se anexara la entrega de un manual de usuario de sistema, para sustentar la aplicabilidad a nivel de uso de las herramientas tecnológicas.

EFFECTIVIDAD

Una vez realizada la capacitación y comunicación del manual se deberá seguir una herramienta evaluativa (ver tabla 8) que ayudará a medir la efectividad, tanto del nivel de cumplimiento de este como política permitiendo la medición en la reducción de errores, control de tiempos de respuesta, así como la cantidad de intentos en la realización de las actividades.


RECTIFICACIÓN

Al ejecutar la evaluación y seguimiento de la efectividad, es probable que surja la necesidad de ajustar algunas actividades, realizar posibles modificaciones o mejoras, con relación a los resultados de la evolución de la disciplina del ejecutor y el dominio de los procesos en la búsqueda de las mejores prácticas, repitiéndose el ciclo nuevamente desde la implementación.

Tabla 8. Evaluación para procesos.

Proceso	Prioridad	Periodicidad	Tiempo Ejecución	Número de errores	Observaciones	Retroalimentación de mejora
Proceso de recepción de mercancía.						
Proceso de inventarios recurrentes.						
Proceso de inventario anual.						
Proceso de resolución de problema de operatividad de sistemas.						
Proceso de apertura de tienda.						
Proceso de cálculo de planilla y comisiones.						
Proceso de supervisión del personal.						
Proceso de llamados de atención.						
Proceso de apertura y cierre de caja/facturación.						
Proceso de venta y facturación de producto.						
Proceso de cambio de prendas.						
Proceso de manejo de conflictos.						

Tabla 9. Recepción de Mercadería

Página 113 de 227	PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	AAH Calvin Klein
PR-01-001		
Versión: V.01		

Objetivo

Asegurar la correcta recepción, inspección e ingreso de los productos que llegan a la tienda. Este documento tiene como finalidad garantizar la eficiencia y precisión en el proceso de recepción de mercadería, asegurando que los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad y que se realice un adecuado control de inventario.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, desde la validación de la recepción de la mercadería, control de calidad, registro y documentación, etiquetado, colocación y almacenamiento de la mercadería.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Gestionar ingreso de mercadería al país.	Agente Aduanero	Coordina Ingreso de la mercadería al país (Puerto).
2. Notificar a Encargado de Tienda las fechas.	Gerente Administrativo	Informa a los Encargados de Tienda la fecha prevista para el ingreso de la mercadería y solicita realizar los preparativos correspondientes.
3. Coordinar espacio en bodega .	Encargado de Tienda	Recibe notificación de fecha prevista para recepción de mercadería. Coordina al personal de tienda para habilitar los espacios en tienda y en bodega necesarios para la recepción de la nueva mercadería.
4. ¿La tienda, tiene espacio disponible?	Vendedores	Identifica espacios disponibles para nueva mercadería en tienda y en bodega:

		<ul style="list-style-type: none"> - Si: en caso de existir espacio adecuado, ejecuta actividad no. 6 - No: En caso de no haber disponibilidad de espacio, notifica al Encargado de tienda y ejecuta actividad no. 5
5. Seleccionar mercadería fuera de temporada y empacar.	Vendedor	En el caso de no haber disponibilidad de espacio, selecciona en tienda y en bodega la mercadería que se encuentra fuera de temporada y empaca la misma, posteriormente ejecuta actividad no. 26
6. Habilitar espacios previos a la fecha de llegada.	Vendedor	En caso de existir espacios disponibles, habilita los espacios para que esté listo para la recepción de la nueva mercadería.
7. Gestión de salida aduanal de contenedor.	Agente Aduanero	El encargado de recibir la mercadería en el puerto realiza los pagos y gestiona el permiso que requiere para el retiro de la mercadería. Traslada la mercadería al lugar asignado.
8. Imprimir listados de empaque	Gerente Administrativo	Imprime los listados de empaque remitidos por la distribuidora donde se detalla la mercadería a recibir.
9. Recibo de contenedor en bodega central.	Gerente Administrativo	Recibe la mercadería del Agente Aduanero y coteja contra el listado de empaque recibido de la de la distribuidora. Clasifica y separa las cajas de mercadería de acuerdo con las cantidades designadas a cada tienda.
10. Gestión y notificación de distribución.	Gerente Administrativo	Informa a cada Encargado de Tienda cuando llegará la mercadería a la tienda y detalla cuantas cajas se recibirán. Gestiona el envío de la mercadería a cada tienda.
11. Gestión permiso al mall.	Encargado de Tienda /	Recibe notificación con fecha de

	Cajero	llegada de mercadería a tienda y gestiona los permisos de entrada de mercadería al centro comercial en los horarios designados.
12. Traslado y logística.	Gerente Administrativo / Agente Aduanero	Traslada cajas de mercadería a cada una de las tiendas y entrega al Encargado.
13. Recibir y validar cajas de mercadería	Encargado de Tienda	<p>Recibe el listado y cantidad de cajas que recibirá de parte del Gerente Administrativo.</p> <p>Recibe la mercadería en físico, realiza conteo de cajas y valida que sea la cantidad correcta.</p> <p>Existen inconsistencias con la mercadería recibida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: En caso de que el número de cajas sea el correcto, ejecuta actividad no. 16 - Si: En caso de que existieran diferencias ejecuta actividad no. 14
14. Notificación de diferencias.	Encargado de Tienda	En el caso de existir diferencias, notifica las mismas al Gerente Administrativo y queda la espera la respuesta.
15. Validación y rastreo.	Gerente Administrativo	Validar las diferencias inidentificadas por el Encargado de tienda, rastrear con el distribuidor y la agencia aduanera. Una vez identificada la ubicación de la mercadería faltante coordina la movilización al punto de venta correcto y notifica al Encargado de Tienda.
16. Recibir y coordinar con el equipo de vendedores.	Encargado de Tienda	<p>Recibe la mercadería del transportista.</p> <p>Distribuye y asigna a los vendedores de tienda las tareas a realizar para que el proceso de ejecute de forma más rápida y eficiente.</p>

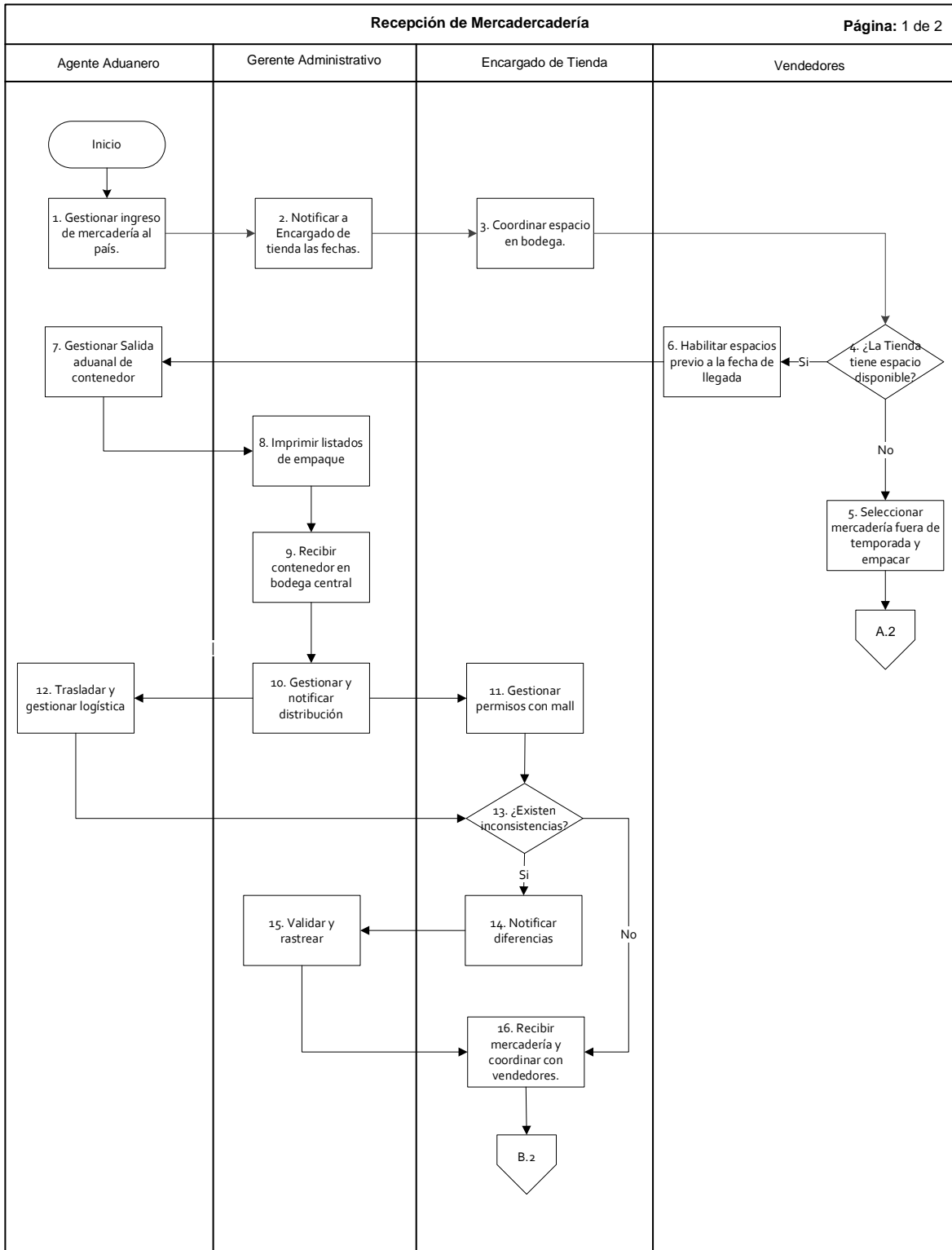
17. ¿Existen diferencia al ingresadas al sistema?	Encargado de Tienda	<p>Ingresar al sistema y registrar cada prenda para poder ir cargando el nuevo inventario existente en la tienda.</p> <p>Al hacer el ingreso asegura que cada prenda se va ingresando correctamente al inventario así mismo valida que cuadre el físico con la factura, identificando si existen diferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: hay diferencias, ejecuta actividad no. 18 - No: En caso de que todo este correcto, ejecuta actividad no. 19
18. Reporte de diferencias	Encargado de Tienda	Al tener una diferencia de prenda y que en la factura no aparezca, notifica al Gerente Administrativo y al analista de inventarios para su control.
19. Asignación de equipo para alarmado y venta de productos.	Encargado de Tienda	Selecciona al equipo de vendedores que realizarán las actividades alarmado y venta de los productos.
20. Etiquetar prendas	Encargado de Tienda	Etiquetar las prendas para empaquetado o exhibición.
21. Exhibir prendas en tienda	Vendedor	<p>Coloca y exhibe las prendas nuevas en cada una de las zonas de la tienda para dar refresh a la tienda.</p> <p>Una vez colocado toda la mercadería para mostrar en tienda, identifica si hay excedentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: En caso de no existir excedente finaliza el proceso. - Si: ejecuta actividad no. 22
22. Empacar mercadería para almacenar en bodega	Vendedor	Empaca la mercadería para almacenar en bodega en caso de existir excedes una vez ya surtida la tienda. De acuerdo con la cantidad de mercadería excedente determina si requiere o no traslado

		<p>a bodega central:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: En caso de haber espacio en la bodega de tienda, ejecuta actividad no. 23 - Si: En caso haber espacio en la bodega de tienda, notifica al Encargado de Tienda y ejecuta actividad no. 24.
23. Colocar mercadería en bodega de tienda.	Vendedor	<p>Colocar mercadería en bodega de tienda.</p> <p>Finaliza el Proceso.</p>
24. Gestionar permiso de salida.	Encargado de tienda.	De ser necesario el envío de prendas a la bodega central, por el espacio insuficiente en bodega de tienda. El Encargado de Tienda gestiona permiso en el Centro Comercial para la salida de mercadería.
25. Traslado de mercadería a bodega central	Encargado de Tienda	Una vez obtenido el permiso, coordina el traslado de la mercadería de la tienda a la bodega central.
26. Reporte de mercadería recibida.		<p>En caso de identificar inconsistencias en el inventario recibido, remite el reporte al Analista de Inventario para que haga los ajustes necesarios.</p> <p>Finaliza el Proceso.</p>

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadería Física 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cotejo entre mercadería física y listado recibido de la distribuidora. ▪ Cotejo entre mercadería física y factura.

Diagrama de flujo de proceso



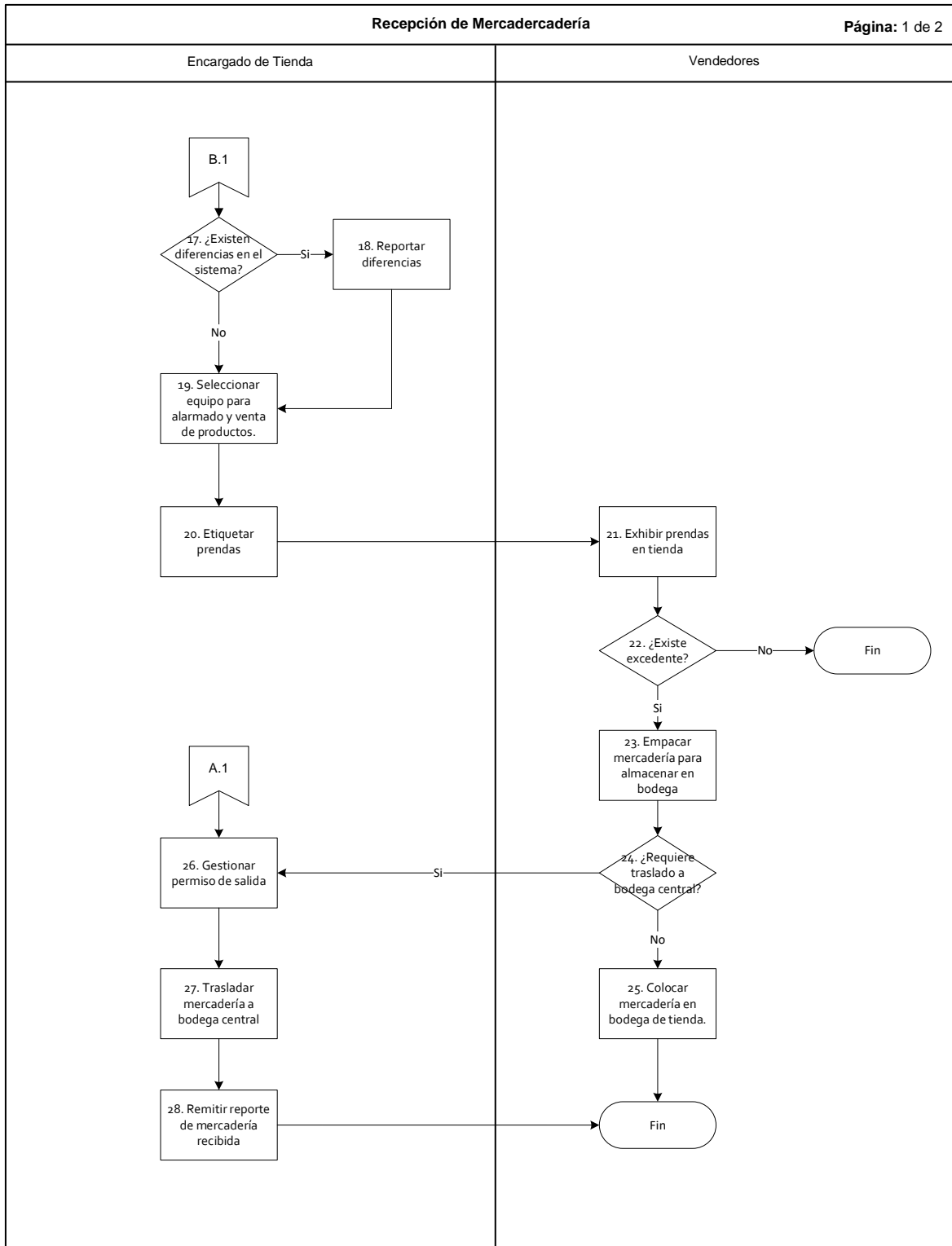


Ilustración 52. Recepción de Mercadería

Tabla 10. Inventario Recurrente

Página 120 de 227	INVENTARIO RECURRENTE	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Mantener un control preciso y actualizado de las existencias de productos en la tienda, planificar las compras y reposiciones, detectar pérdidas o robos, y mejorar la eficiencia operativa

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, desde la planificación del inventario, la ejecución y validación física de prendas en tienda y bodega hasta la identificación de inconsistencias y aplicación de correcciones en sistema, en caso de ser requerido.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Notificación de inventario	Encargado de tienda	Informa a cada vendedor que se realizará un inventario manual, brindando los detalles con el día que se ejecutará.
2. Descargar inventario actual del sistema	Encargado de tienda	Descarga el inventario del sistema y elaborar cuadro de Excel con esa información, para la verificación de posibles errores en los inventarios.
3. Realizar inventario manual	Encargado de tienda y vendedores	Se comienza con el departamento que se descarga primero (ejemplo: DAMA). Se empieza con el área de piso, y luego con bodega el conteo manual.
4. Verificación de resultados.	Encargado de tienda	Al finalizar con el inventario manual, identifica las diferencias, prendas faltantes, cruces de prendas en tallas, estilos y colores o sobrantes. Indicar a los vendedores que se debe hacer búsqueda física de cada faltante y cruce en el Excel.
5. Búsqueda de diferencias.	Vendedor	Realiza búsqueda en toda la tienda y

		<p>en bodega, de los estilos que faltantes o cruces ya sea en tallas, estilos. En esta búsqueda se pueden detectar estos cruces físicamente.</p> <p>Notificar al Encargado de Tienda el resultado de la búsqueda.</p>
6. Verificar prendas con inconsistencias.	Encargado de tienda	Al tener todas las prendas identificadas, puede verificar si hay un faltante real o si es un cruce de talla, estilo o de color.
7. Ajustes de inventario ¿Se debe sacar etiquetas?	Encargado de tienda	<p>Completa el formato de ajustes de inventario donde se va especificando faltantes reales, sobrantes o cruce de talla, estilo o color.</p> <p>Este formato permite la limpieza del inventario para el momento la ejecución del inventario general con la empresa contratada.</p> <p>Al momento de hacer el inventario se puede detectar si existen prendas que no tienen etiqueta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: en caso de identificar prendas sin etiqueta, ejecuta actividad no. 8. - No: en caso de no identificar prendas sin etiqueta, ejecuta actividad no. 9
8. Etiquetar prendas sin etiqueta	Encargado de tienda	Al identificar cuáles son las prendas sin etiqueta, elabora una etiqueta nueva para cada prenda con la referencia, color y talla, precios, etc.
9. Presentación de informe.	Encargado de tienda	Al finalizar con el inventario manual remite al Gerente Administrativo detalle de las prendas faltantes, los cruces que se han identificado en el formato de Excel.
10. ¿El Gerente aprueba la información?	Gerente Administrativo	Recibe y valida la información recibida sobre el inventario manual realizado, podrá verificar la existencia de faltantes, sobrantes, cruces, etc.

		<p>Determina si requiere algún ajuste o información adicional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: En caso de que el Gerente apruebe ejecuta actividad no. 11 - No: Si detecta errores o requiere más información, solicita nuevas revisiones ejecuta actividad no. 6
11. Envío de cuadro de inventario.	Encargado de tienda	Una vez validado por la Gerencia Administrativa, remite por correo electrónico el cuadro de inventario al Analista de Inventario para que
12. Actualizar Inventario y remitir notificación.	Encargada analista de inventario	<p>Recibe detalle de Excel con faltantes, sobrantes o cruces, trabaja las correcciones encontradas para que se modifique el inventario en el sistema y quede correctamente.</p> <p>Remite correo de notificación confirmando las correcciones.</p>
13. ¿Están correctos los ajustes en la verificación?	Encargado de tienda	<p>Recibe correo electrónico donde se confirma que los ajustes enviados fueron corregidos y que el inventario esta actualizado.</p> <p>Verificar si los ajustes mandados fueron realizados según detalle del correo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: están correctos los ajustes finaliza el proceso. - No: En caso de existir errores en los ajustes, notifica al analista de inventarios el error y ejecuta actividad no.

Formatos utilizados

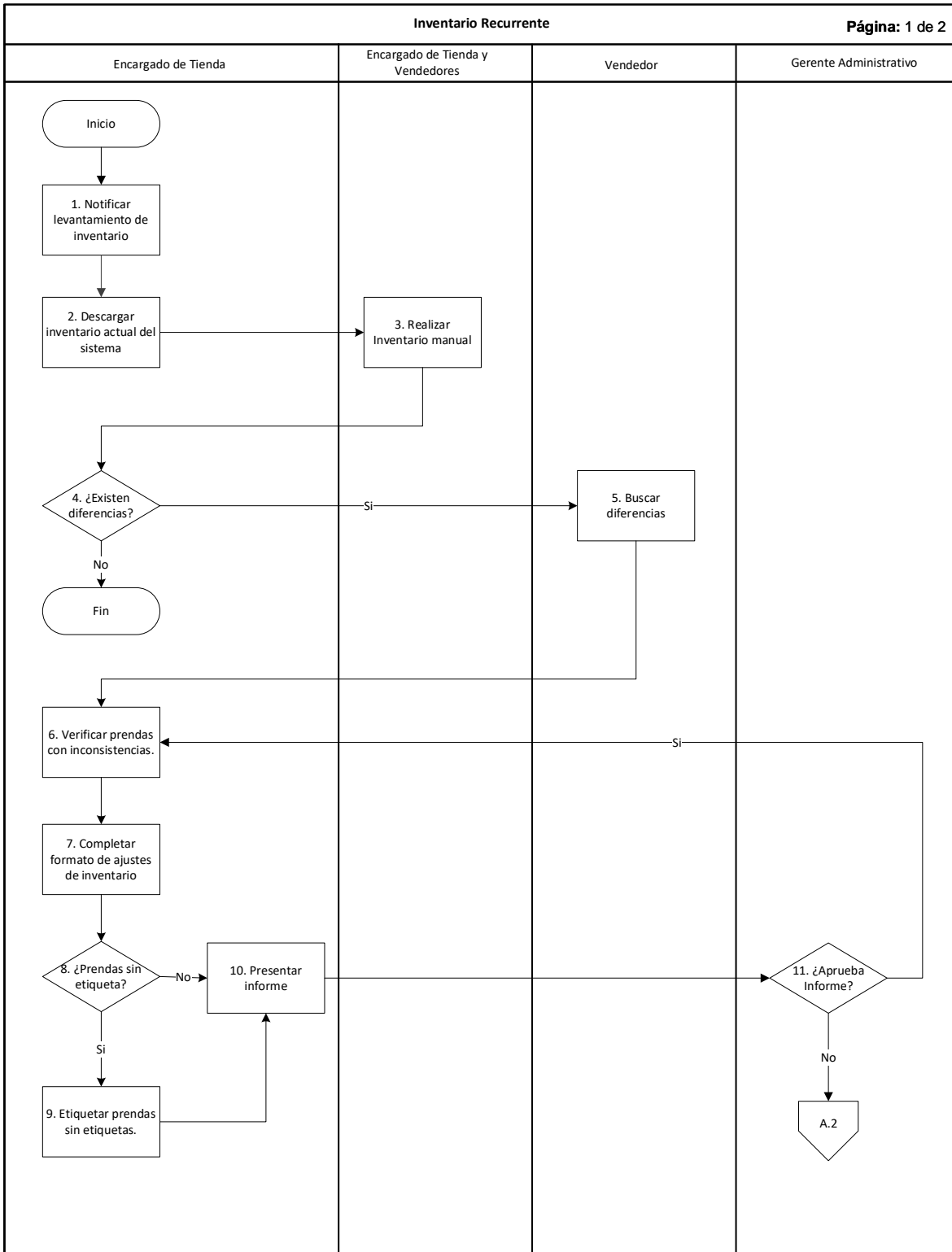
- Matriz de inventario Actual (Generada del sistema)
- Formato de Ajustes de inventario (Excel)

Documentos relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validación física de faltantes y/o cruces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corroborar existencia física de inventario contra inventario en el sistema e identificar errores. ▪ Identificar prendas físicas y cruces contra inventario y gestionar correcciones. ▪ Si se encuentran discrepancias entre el inventario físico y los registros del sistema, se realiza una investigación detallada para identificar y corregir las discrepancias. Esto puede incluir la verificación de errores de registro, la revisión de movimientos de inventario y la búsqueda de posibles robos o pérdidas. ▪ Si se identifican inconsistencias significativas, se realizan ajustes en el sistema para reflejar las existencias reales. Estos ajustes pueden incluir cambios en los valores contables, las cantidades registradas o la baja de artículos obsoletos o dañados.

Diagrama de flujo de proceso



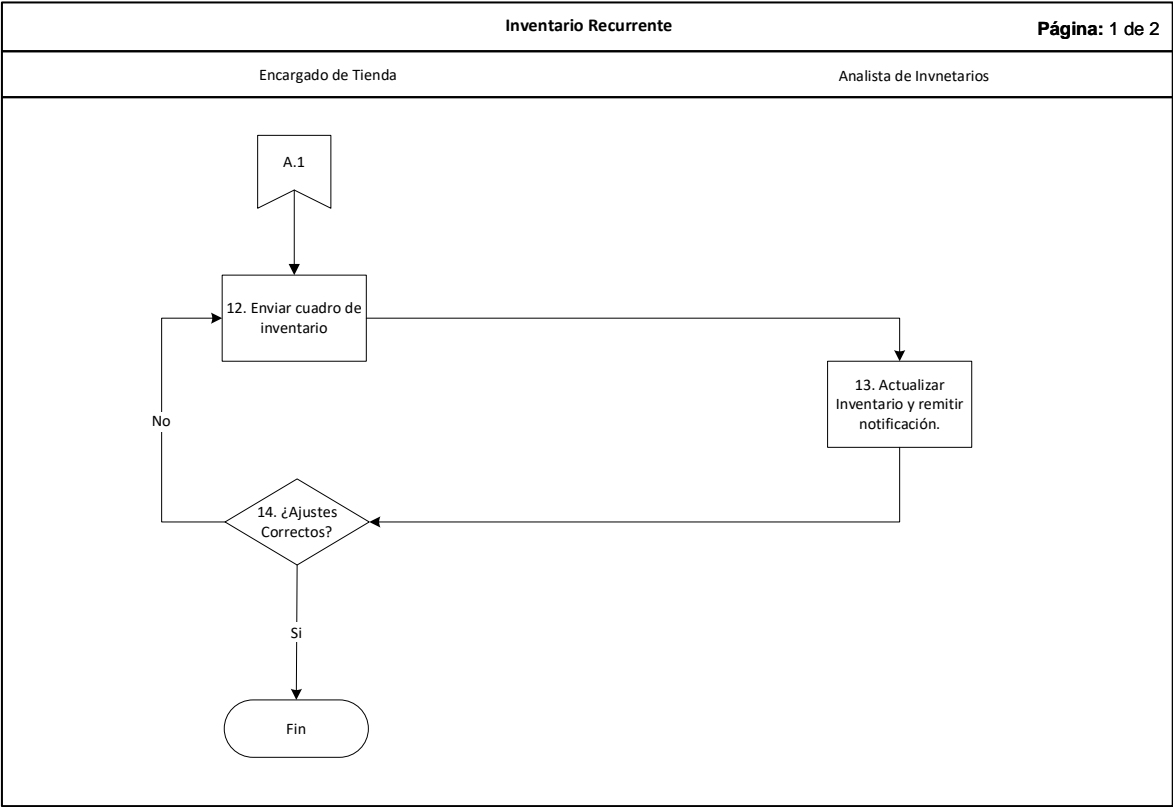


Ilustración 53. Inventario Recurrente.

Tabla 11. Inventario Anual

Página 126 de 227	INVENTARIO ANUAL	AAH
PR-01-001		Calvin Klein
Versión: V.01		Vigente a partir de Junio 2023

Objetivo

Realizar una verificación exhaustiva y completa de todas las existencias de productos en la tienda en un período determinado, generalmente una vez al año para corregir existencias, identificar productos obsoletos o de baja rotación y obtener información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, desde la planificación del inventario anual, la verificación de existencias reales contra el sistema, detección y corrección de errores, así como la identificación de productos obsoletos o defectuoso.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Coordinar contratación de empresa externa	Analista de inventario	Gestiona la contratación de la empresa externa para que realice levantamiento de inventario anual, esto en coordinación con el Gerente Administrativo para definición de fechas y demás detalles requeridos.
2. Notificación a Encargados	Gerente Administrativo	Comunica a los encargados de tienda que se hará el inventario anual y brinda detalle de las fechas definidas para cada punto de venta.
3. Notificación a los vendedores	Encargado de tienda	Comunica a los vendedores que se realizará el inventario anual, brindándoles detalle de la fecha correspondiente a la tienda y solicita realizar los preparativos necesario previo a la fecha del

		levantamiento de inventario para preparar la mercadería en la tienda.
4. Gestión de permiso.	Encargado de tienda	Gestiona permiso con el Centro Comercial, informando que el día de inventario se cerrará la tienda hasta terminar el inventario y luego se abrirá al final del inventario.
5. ¿Existen ajustes pendientes?	Encargado de Tienda	Verifica que el analista de inventario no tenga pendientes solicitudes de ajustes de inventario remitidas previamente. Y en caso de que: <ul style="list-style-type: none"> - Si: existan ajustes pendientes, ejecuta actividad no. 6 - No: En caso de que no hay ajustes pendientes, ejecuta actividad no. 7
6. Recordatorio de ajustes	Encargado de tienda	Remite por medio de correo electrónico recordatorio sobre pendientes al Analista de Inventario con copia y Gerente Administrativo.
7. Coordinación de mercadería.	Encargado de tienda	Coordina con el Gerente Administrativo la movilización de mercadería almacenada en bodega central.
8. Gestión de permiso	Encargado de tienda	Envía solicitud de permiso al centro comercial para ingreso de mercadería en las horas correspondientes que exige el Centro Comercial.
9. Descargar inventario del sistema	Encargado de tienda	Al cerrar la tienda un día antes de la fecha del levantamiento de inventario, se descarga del sistema el inventario que se utilizará para cotejar físicos.
10. Colocación de marbetes	Empresa externa / Encargado de tienda	La empresa externa llega un día antes del inventario, para ir

		colocando los marbetes que son zonas o lotes de conteo en los lugares que le asigne el encargado de tienda.
11. Realizar inventario de tienda de inventario	Empresa externa / Encargado de tienda	<p>El día del levantamiento de inventario, deberán llegar todos temprano y estar listos para iniciar con el inventario.</p> <p>El encargado de tienda designa a cada vendedor en que área estará para supervisar el trabajo que hará la empresa externa.</p> <p>La Empresa Externa realiza levantamiento de inventario con el apoyo del personal de la tienda.</p> <p>Al terminar el levantamiento de parte de la empresa externa en cada área donde está el marbete, el vendedor asignado deberá contar la cantidad de las prendas y verificar si es correcta en caso de no, se deberá volver hacer el marbete.</p>
12. Verificar inventario levantado	Encargado de tienda / Vendedor	<p>Al terminar cada área donde está el marbete, el vendedor asignado deberá contar la cantidad de las prendas y verificar si es correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: en caso de que sea correcta, ejecuta actividad no. 14 - No: en caso de existir diferencias, ejecuta actividad no. 13
13. Realizar nuevamente conteo en el marbete	Encargado de tienda / vendedor	En caso de existir diferencias, levanta nuevamente inventario en el marbete identificado con inconsistencias.
14. Notificación de finalización	Encargado de tienda	Al terminar con el inventario se le notifica al Gerente Administrativo, que ya se terminó de hacer el inventario con todas las prendas de la tienda.

15. Validación y orden de cierre.	Gerente Administrativo	Recibe notificación y da la orden del cierre del inventario.
16. Generación de informe	Empresa Externa	Descarga el inventario digital detallándolo de manera completa y genera una copia impresa. Detalla un informe por lotes para la validación del Gerente Administrativo y remite información final.
17. Carga de inventario y diferencias	Analista de Inventario	Recibe información del inventario y carga el inventario actual al sistema, remite reporte de diferencias al Gerente Administrativo.
18. Orden de apertura	Gerente Administrativo	Recibe reporte de diferencias, remite por correo electrónico al Encargado de Tienda para la verificación de diferencias y da la aprobación de que la tienda ya puede abrirse al público.
19. Coordinación para apertura.	Encargado de tienda	Recibe autorización de apertura de tienda, solicita a los vendedores que preparen la tienda para hacer la apertura de la tienda nuevamente. Apertura tienda. Valida el reporte de diferencias.
20. Verificación de diferencias.	Encargado de tienda	Coordina la verificación de piezas detectadas que pudieron ser errores de la empresa externa. Presenta errores: <ul style="list-style-type: none"> - No: en caso de que no se encuentren errores a modificar Finaliza el proceso - Si: de existir errores a modificar, ejecuta actividad 21.
21. Reporte de ajustes de inventario.	Encargado de tienda	Completa y remite de formato de ajustes de inventario al Analista de Inventario para que ajuste en sistema los errores detectados.

22. Ajustes de inventario.	Analista de Inventarios	<p>Actualizar inventario con la información proporcionada por el Encargado de Tienda. Notificar las correcciones realizadas</p> <p>Finaliza el proceso.</p>
----------------------------	-------------------------	--

Formatos Utilizados

- Reporte de Diferencias de Inventario
- Formato de Ajustes de Inventario en Sistema

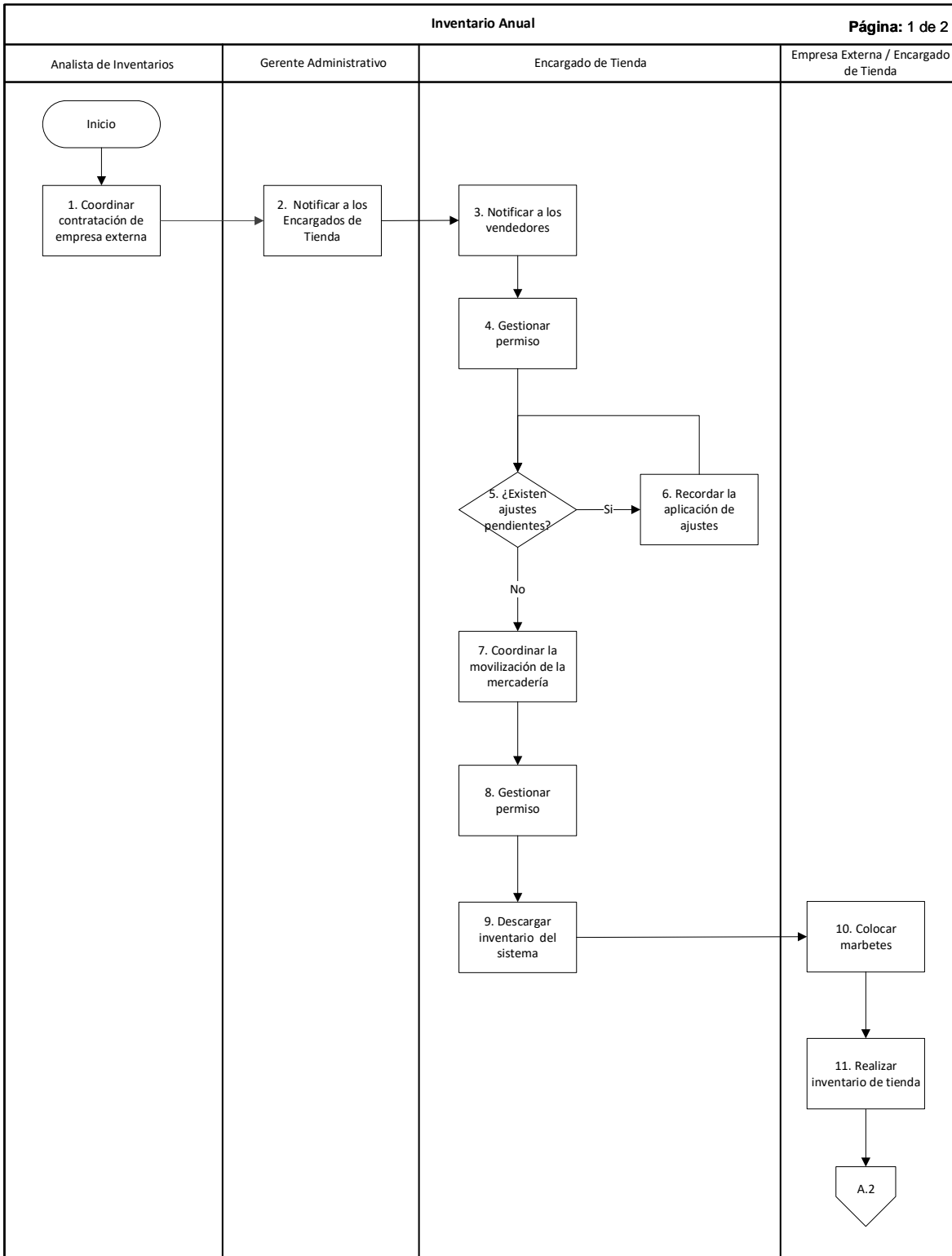
Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validación física de faltantes y/o cruces. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corroborar contra inventario en el sistema e identificar errores. ▪ Identificar prendas físicas y cruces contra inventario y gestionar correcciones. ▪ Si se encuentran discrepancias entre el inventario físico y los registros del sistema, se realiza una investigación detallada para identificar y corregir las discrepancias. Esto puede incluir la verificación de errores de registro, la revisión de movimientos de inventario y la búsqueda de posibles robos o pérdidas. ▪ Si se identifican inconsistencias significativas, se realizan ajustes en el sistema para reflejar las existencias reales. Estos ajustes pueden incluir cambios en los valores contables, las cantidades registradas o la eliminación

Diagrama de Flujo de Proceso



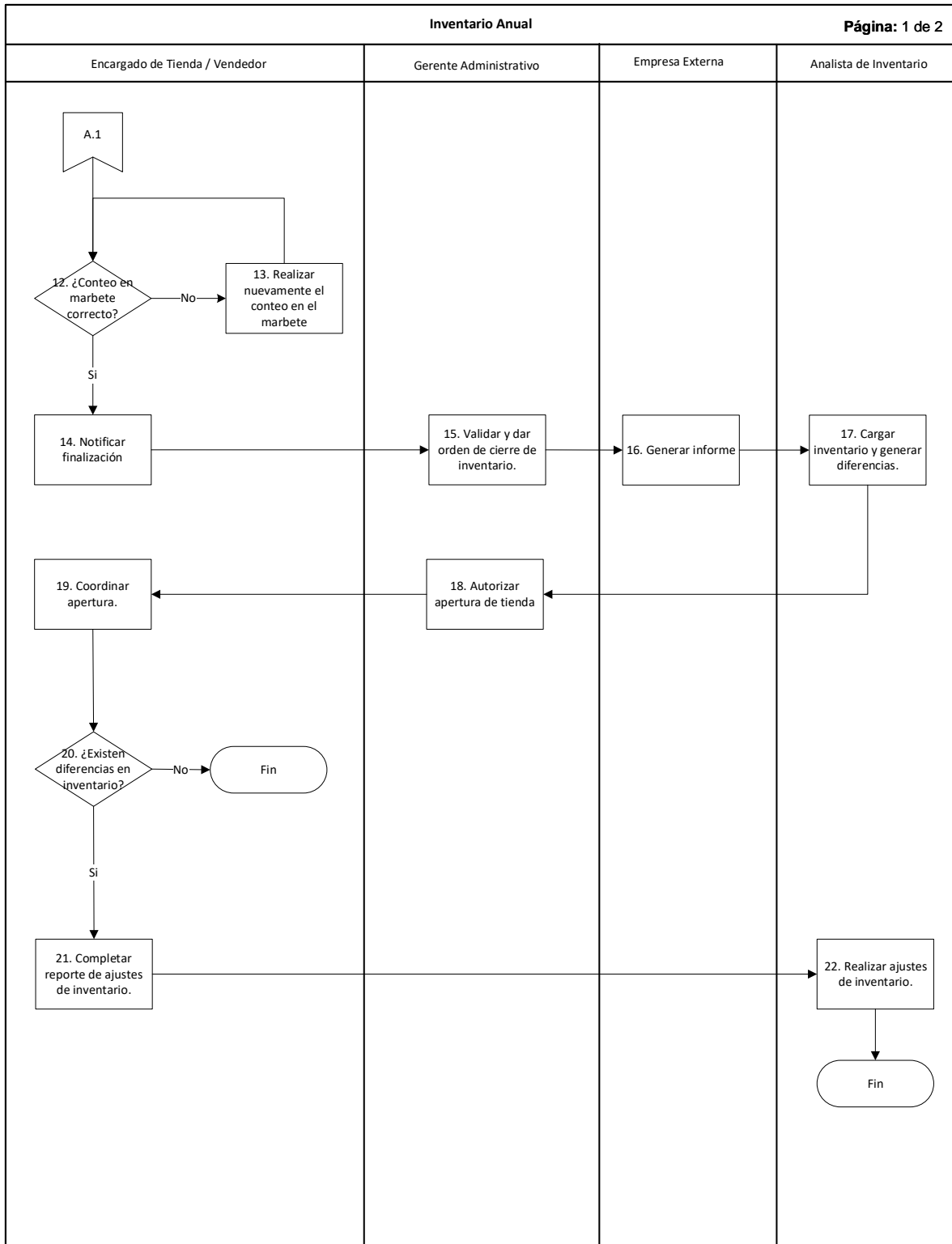



Ilustración 54. Inventario Anual.

Tabla 12. Operatividad de Sistemas

Página 133 de 227	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE OPERATIVIDAD DE SISTEMAS	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Identificar y solucionar eficientemente cualquier incidencia o falla que pueda afectar el funcionamiento de los sistemas utilizados en la tienda para garantizar un correcto funcionamiento de los sistemas informáticos y contribuir a mejorar la eficiencia y productividad de la tienda.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta desde la identificación de problemas hasta su resolución, priorización y documentación de estos.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Validación de sistemas.	Encargado de tienda / Cajero	Al llegar a la tienda, verifica que el sistema de caja y el PO estén habilitados y funcionando correctamente, de igual forma valida que se cuente con el papel térmico suficiente y con todas las herramientas para el proceso de caja y facturación. En caso de Presentarse algún inconveniente: <ul style="list-style-type: none"> - No: De no existir problema ejecuta actividad no. 2 - Si: de existir un problema ejecuta actividad no. 3
2. Habilitar Caja para recepción de clientes	Encargado de tienda / Cajero	En caso de que todo esté funcionando correctamente, habilita el sistema de caja y POS para la recepción de clientes. Finaliza el proceso e inicia el proceso de Facturación.

3. Búsqueda de solución	Encargado de tienda	<p>Contacta a la persona o empresas correspondientes para crear caso de reporte y soporte de problemas.</p> <p>Una vez coordinado con el personal correspondiente determina si persiste o no el inconveniente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: En caso de que se haya solucionado, ejecuta actividad no. 2 - Si: en caso de persistir el inconveniente y que no tenga solución inmediata ejecuta actividad no. 4
4. Notificación de inconvenientes	Encargado de tienda	Notifica al Gerente Administrativo los inconvenientes y que se ha gestionado, pero no se identifican soluciones inmediatas.
5. Seguimiento de inconveniente.	Gerente Administrativo	<p>Recibe notificación, ejerce presión con el personal correspondiente y encargado de solucionar los inconvenientes, o se comunica con contactos directos y escala el caso para priorizar hasta solventar inconvenientes.</p> <p>Finaliza el proceso.</p>

Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pruebas de funcionalidad del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de pruebas o soportes necesarios para funcionamiento de sistema de caja. ▪ Monitoreo constante de los sistemas operativos para identificar posibles problemas antes de que se conviertan en fallas críticas. ▪ Registro o histórico de fallas con los detalles relevantes, como la descripción del problema, la fecha y hora de inicio, los pasos previos al incidente y cualquier mensaje de error o código de

	<p>error asociado si como la solución de estos. Estos registros facilitan la investigación y resolución de problemas futuros.</p>
--	---

Diagrama de Flujo de Proceso

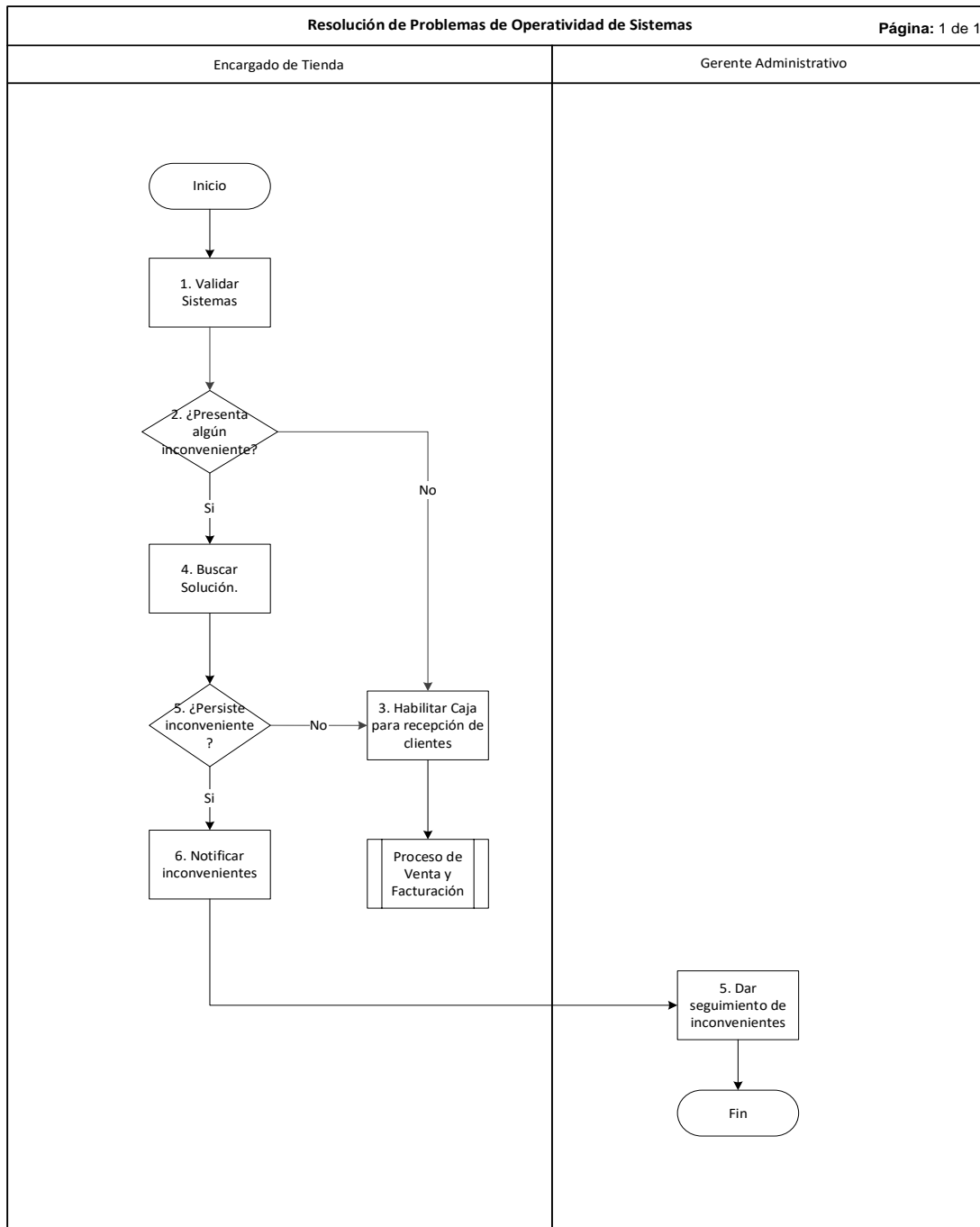



Ilustración 55. Figura Operatividad de Sistemas

Tabla 13. Apertura de Tienda

Página 137 de 227	APERTURA DE TIENDA	AAH
PR-01-001		Calvin Klein
Versión: V.01	Vigente a partir de Junio 2023	

Objetivo

Preparar el espacio, el personal y los recursos necesarios para recibir a los clientes y comenzar las operaciones comerciales, lo que contribuye a crear un ambiente propicio para las ventas y proporcionar una experiencia positiva a los clientes desde el primer momento en que ingresan a la tienda.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta desde la preparación del local y el personal, hasta la verificación del inventario, habilitación de sistemas y la atención al cliente.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Desechos acumulados	Vendedor	Como primera tarea, el vendedor asignado debe identificar y botar la basura, esto debido a los horarios establecidos en el Centro Comercial.
2. Limpiar la tienda	Vendedor	Se procede a limpiar la tienda, barrer, trapear, limpiar vitrinas y espejos.
3. Habilitar audiovisuales de la tienda	Encargado de tienda / Cajero	Habilitar sistema audiovisual de la tienda para establecer la imagen de esta: colocar la música, video de temporada. Control de asistencia de personal
4. Control de asistencia y sistemas	Encargado de tienda / Cajero	Hacer control de asistencia de personal. Habilitar los sistemas, principalmente el de caja y POS, valida que no presente inconvenientes: - Si: en caso de presentar inconvenientes, ejecuta el proceso de resolución de

		<p>problemas de operatividad de sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: En caso de que todo esté bien, ejecuta actividad 5.
5. Verificar cada zona	Vendedor	Se validan todas las zonas que estén limpia, ordenada, habilitadas y surtidas. Cada vendedor es responsable de su zona.
6. Apertura tienda	Vendedor	Una vez validado todo Apertura la tienda e inicia el proceso de Ventas y Facturación.

Formatos Utilizados

- Control de Entradas de Personal.

Documentos Relacionados


- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistencia y hora de entrada de personal y preparativos para apertura de tienda. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuadro control de asistencias. Para asegurar que el personal esté presente y listo para comenzar sus funciones. ▪ Hoja de chequeo de requerimientos para apertura. ▪ Verificación de que el espacio de venta esté limpio, ordenado y atractivo para los clientes. Asegurando que los artículos estén correctamente exhibidos, los estantes estén abastecidos y los probadores estén en buen estado. ▪ verificación de sistemas, para controlar que todos los equipos, como las cajas, los escáneres de código de barras y los sistemas en general, estén funcionando correctamente.

Diagrama de Flujo de Proceso

Tabla 14. Cálculo de Planilla y Comisiones

Página 140 de 227	CÁLCULO DE PLANILLA Y COMISIONES	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Validar los cálculos y gestionar de manera precisa y eficiente los salarios y las comisiones del personal para garantizar una gestión adecuada de la planilla y las compensaciones, asegurando una relación laboral justa y transparente.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta desde la generación de reportes, control de horarios de entradas hasta la aprobación de los valores.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Solicitud de comisiones y asistencia	Gerente Administrativo	Solicita al encargado de tienda la remisión del cuadro de las comisiones y horas extras detallando la fecha corte requerida.
2. Generación de reporte de comisiones	Encargado de tienda	<p>Genera del sistema las comisiones de todo el mes y de acuerdo con el control de entradas, horas extras.</p> <p>Remite por correo electrónico al Gerente Administrativo detalle de las comisiones y horas extras.</p> <p>Debe mantener un cuadro con los días del mes y las horas de entrada y salida de cada uno de los vendedores, cada día se llena el cuadro para llevar un control de la asistencia.</p>
3. Generación de Crystal Report.	Encargado de tienda	Al llegar a la meta del mes, se debe generar y remitir al Gerente Administrativo el reporte diario de venta donde se verifica que se

		llegó a meta.
4. ¿Están aprobados los reportes?	Gerente Administrativo	<p>Recibe detalle de comisiones, horas extras y Crystal Report y valida que todo este correcto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sí: ejecuta actividad no. 5. - No: Solicitar repetir el proceso del crystal report. Ejecuta actividad no. 3
5. Generación de planilla	Gerente Administrativo	<p>Autoriza pago de planilla, comisiones y horas extras. Finaliza el proceso.</p>

Formatos Utilizados

- Reporte de Comisiones (Generado por el Sistema)
- Reporte de horas extras (Cuadro control de asistencias)
- Reporte de Ventas (Cumplimiento de Metas)

Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas Extras/Asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuadro control de Asistencia, validar horas de entrada y salida. Asegurar que se registren y documenten adecuadamente las horas extras trabajadas por los empleados, de acuerdo con las políticas. Esto puede requerir la utilización de sistemas de registro de tiempo o registros manuales para rastrear las horas extras trabajadas. ▪ Control de ventas para garantizar la equidad. Reporte de ventas. ▪ Comunicación clara y transparente con los empleados sobre el proceso de cálculo de comisiones y horas extras.

Diagrama de Flujo de Proceso

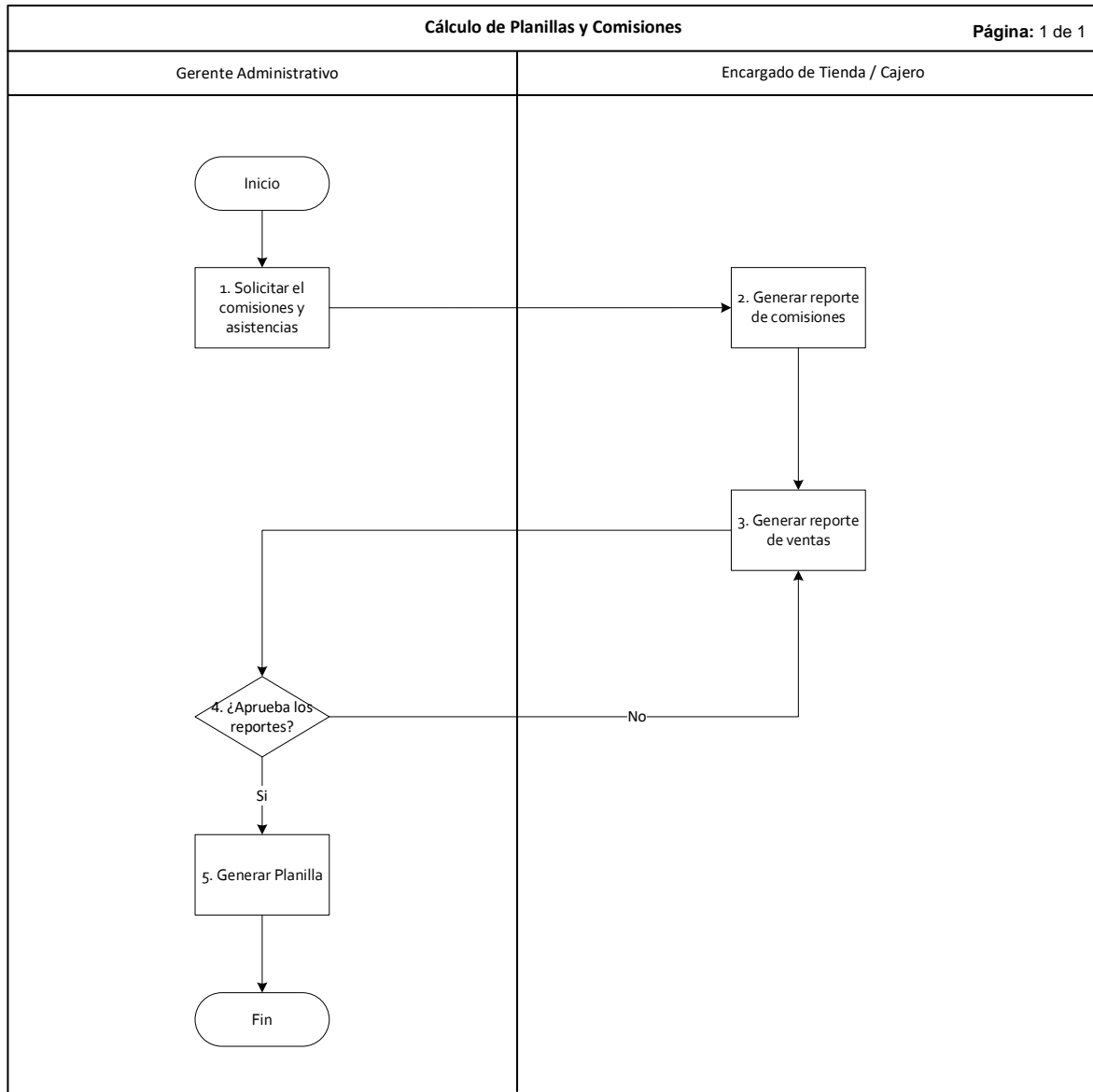


Ilustración 57. Cálculo de Planilla y Comisiones.

Tabla 15. Supervisión de Personal

Página 143 de 227	SUPERVISIÓN DE PERSONAL	AAH
PR-01-001		Calvin Klein
Versión: V.01		Vigente a partir de Junio 2023

Objetivo

Garantizar un desempeño eficiente, productivo y satisfactorio de los empleados, así como mantener un ambiente de trabajo positivo y cumplir con los objetivos y estándares de la tienda.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta desde el monitoreo del desempeño y el apoyo en el desarrollo profesional, hasta el establecimiento de metas y realización de incentivos.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Supervisión del personal	Encargado de tienda	Observa diariamente el comportamiento de cada vendedor al momento de vender, trato con el cliente, actitudes y el desarrollo de las responsabilidades asignadas a cada uno en la tienda.
2. Realización de reuniones individuales	Encargado de tienda	Cada quince (15) días se puede tener una plática con cada vendedor en privado, para preguntarle ¿Cómo se siente?, ¿Sí, necesita ayuda con información de las prendas?, ¿Si requiere algún tipo de apoyo? En dicha reunión también se puede informar al vendedor sobre cómo se ha ido desempeñando en el trabajo y en caso de existir los puntos que debe mejorar.
3. Feedback a los vendedores.	Encargado de tienda	En caso de aplicar, felicita al vendedor por el trabajo hecho en el mes y por las mejores que ha realizado en determinados aspectos ya sea que previamente se hayan hecho notar o

		que el vendedor por sí solo ha mejorado.
4. Realización de reuniones en equipo	Encargado de tienda	<p>Realizar reuniones con todo el equipo para hablar sobre han trabajo y cómo van en la meta del mes.</p> <p>En dicha reunión también se puede realizar motivación o incentivar al equipo a que puedan seguir así, y que continúen esforzándose para el cumplimiento de objetivos y metas.</p> <p>Finaliza el Proceso.</p>

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación de Comportamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de políticas y estándares de desempeño, comportamiento y servicio al cliente que se esperan de los empleados de la tienda. ▪ Capacitación y orientación para asegurar que comprendan las políticas, los procedimientos y las expectativas de desempeño de la tienda. ▪ Observación y Seguimiento de comportamientos ▪ Retroalimentación y reconocimientos.

Diagrama de Flujo de Proceso

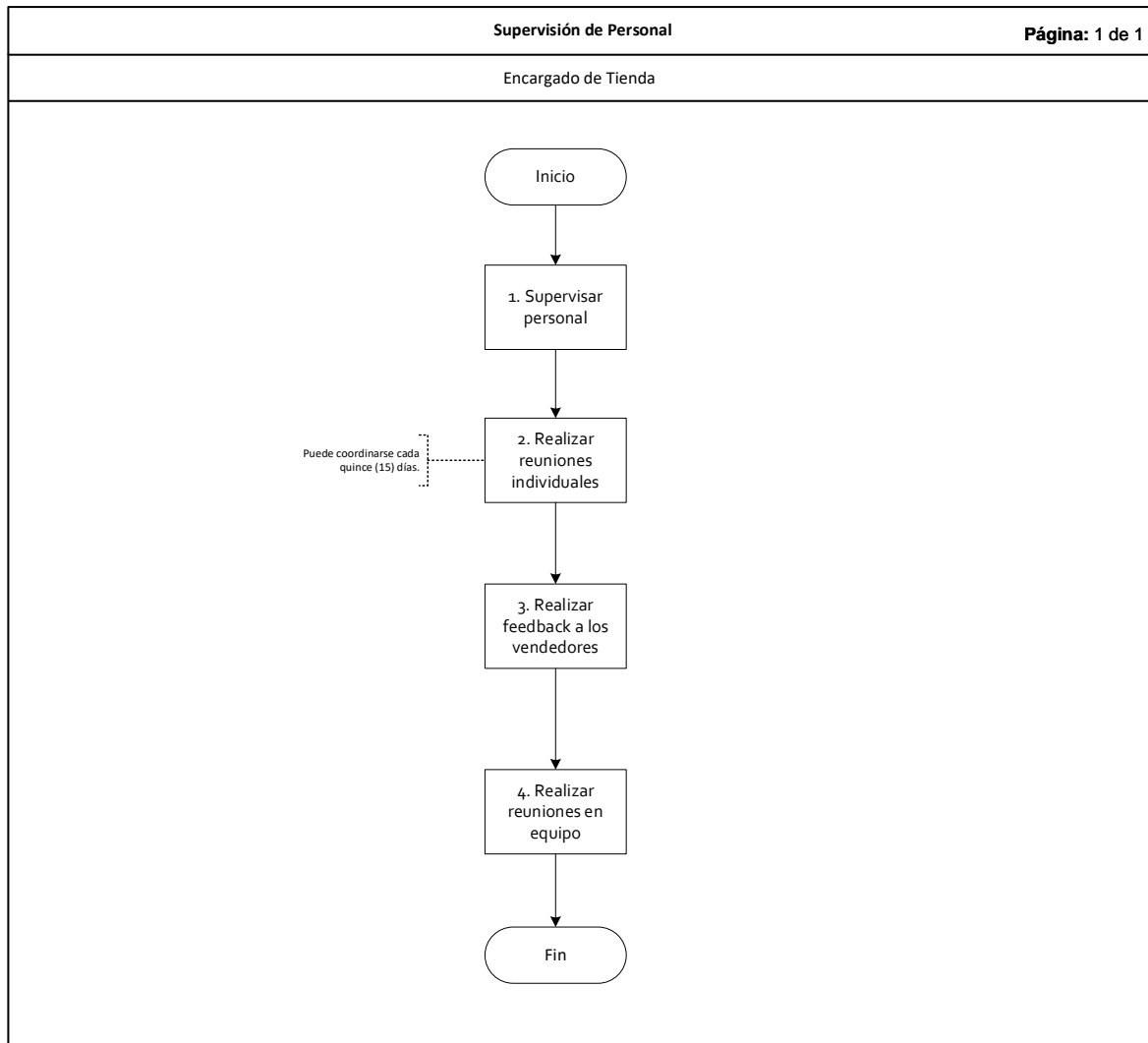


Ilustración 58. Supervisión de Personal

Tabla 16. Llamados de Atención

Página 146 de 227	LLAMADOS DE ATENCIÓN	AAH
PR-01-001		Calvin Klein
Versión: V.01		Vigente a partir de Junio 2023

Objetivo

Corregir comportamientos o acciones inapropiadas, mejorar el desempeño o cumplimiento de los empleados y mantener un ambiente de trabajo profesional y productivo contemplando la confidencialidad, respeto y el enfoque en el crecimiento y desarrollo del empleado.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta y abarca la identificación de problemas y la comunicación efectiva, hasta el establecimiento de metas, el seguimiento y la evaluación del progreso del empleado.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. ¿El personal cumple con sus funciones y reglas? .	Encargado de tienda	<p>Estar pendiente de que cada vendedor cumpla con su trabajo y con las reglas establecidas por la tienda.</p> <p>Se debe llamar la atención por llegadas tardes, faltas de respeto entre los compañeros, mala atención al cliente.</p> <p>Identifica si estos realizan algún incumplimiento a estas reglas o a sus actividades asignadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No: finaliza el proceso y continua el proceso constante de supervisión de personal. - Si: Ejecuta actividad no. 2
2. Primer llamado de atención verbal	Encargado de tienda	En caso de identificar estos comportamientos o faltas, realiza llamado de atención verbal al vendedor por las cosas que está haciendo y que debe mejorar, se le

		<p>notifica que con tres llamados de atención verbal se escalará el caso a Gerencia Administrativa.</p> <p>El Encargado de Tienda da seguimiento al vendedor y en caso de que las faltas sean recurrentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Ejecuta actividad no. 3 - No: Finaliza el proceso y ejecuta el proceso constante de supervisión de personal.
3. Escalamiento de conflicto	Encargado de tienda	Comunica al Gerente Administrativo los inconvenientes presentados con el vendedor.
4. Segundo llamado de atención verbal.	Gerente Administrativo	Hace el llamado de atención verbal al vendedor, y le notifica las consecuencias del no obedecer los llamados de atención se empezarán aplicar los memorandos por escrito.
5. ¿Existe reincidencia del conflicto?	Encargado de tienda	Comunica al Gerente Administrativo la recurrencia de la falta o incumplimiento. <ul style="list-style-type: none"> - Si: existe reincidencia pasar al paso 6 - No: existe reincidencia fin del proceso
6. Llamado de atención por escrito	Gerente Administrativo	Extiende al vendedor un memorándum por incumplimiento y notificación de los llamados de atención verbales emitidos anteriormente.
7. Reincidencia tres	Encargado de tienda	Comunica al Gerente Administrativo la recurrencia de la falta o incumplimiento.
8. ¿Aplica a despido?	Gerente Administrativo	<p>Valida el caso y conversa con el empleado.</p> <p>Toma de decisión dependiendo de la gravedad de la falta, el principal objetivo es buscar la solución entre las partes.</p>

		<p>Tipo de solución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consenso: Si existe solución, se llega a un consenso ejecuta actividad no. 9 - Despido: Si no existe solución ejecuta actividad no. 10
9. Consenso de acuerdo	Gerente Administrativo	<p>Llegar a un acuerdo con el empleado y solucionar conflicto o definir acciones de acuerdo con el caso.</p> <p>Finaliza el proceso</p>
10. Gestionar despido de personal	Gerente Administrativo	<p>En caso de que no aplique consenso y después de haber abordado los medios para brindar al empleado oportunidad de corregir sus acciones, gestiona el proceso de desvinculación y despido del vendedor.</p> <p>Finaliza el Proceso.</p>

Formatos Utilizados

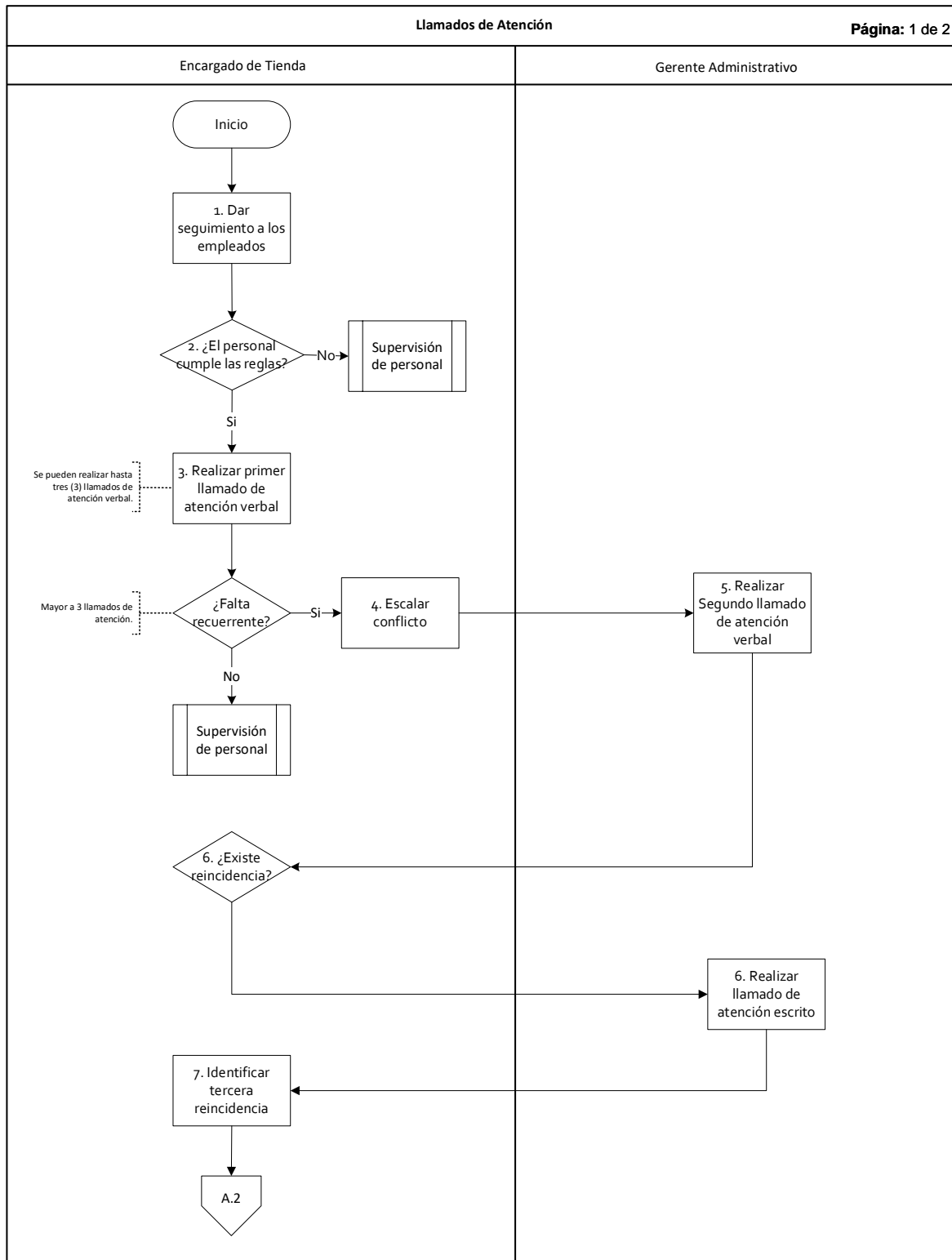
- Memorándum de llamado de atención escrito

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observación de comportamientos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de incidentes y llamados de atención donde se detalle el incumplimiento o bajo desempeño de los empleados, así como de los llamados de atención realizados. Debe contener el registro de la fecha, la descripción del incidente, las medidas correctivas tomadas y cualquier seguimiento requerido. ▪ Seguimiento y evaluación continua: Realizar un seguimiento regular del progreso de los empleados después de los llamados de atención, brindando el apoyo necesario y evaluando su mejora. Establecer puntos de control para evaluar el cumplimiento de los empleados con las medidas correctivas y

	proporcionar retroalimentación adicional según sea necesario.
--	---

Diagrama de Flujo de Proceso



Gerente Administrativo

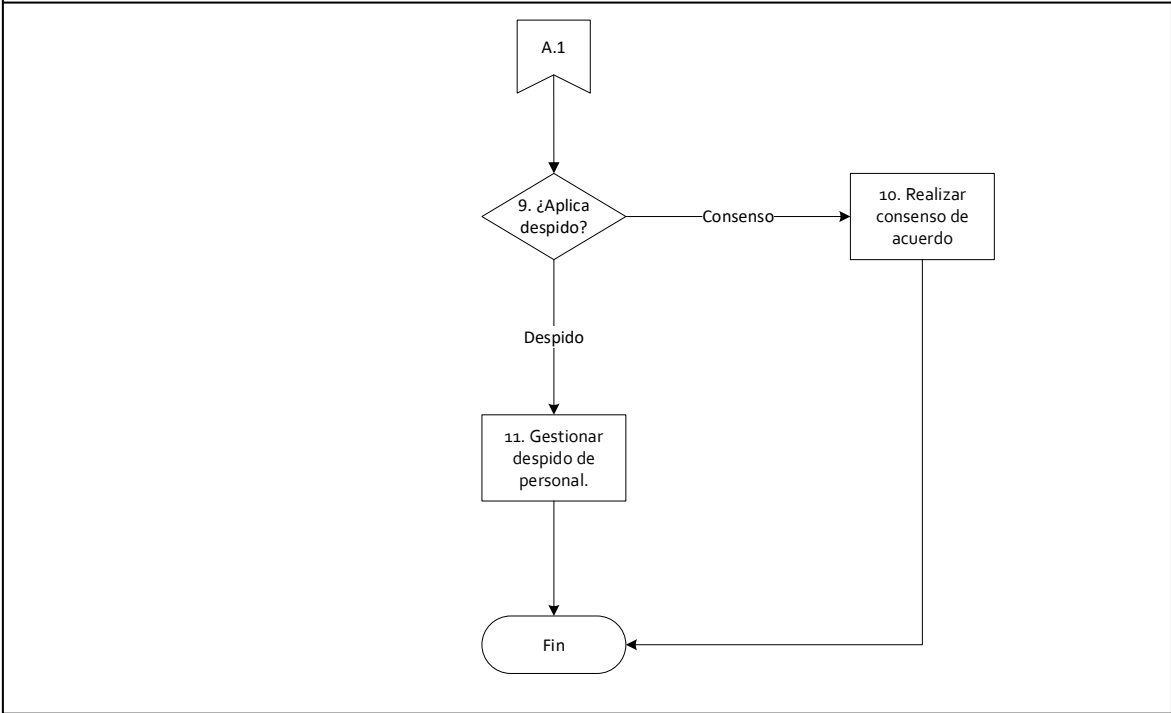


Ilustración 59. Llamados de Atención.

Tabla 17. Apertura y Cierre de Sistema

Página 152 de 227	APERTURA Y CIERRE DE SISTEMA DE CAJA / FACTURACIÓN	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Habilitar el sistema de caja para garantizar una gestión adecuada de los ingresos y egresos de la tienda, asegurando un control preciso de las transacciones financieras para brindar seguridad tanto para el negocio como para los empleados.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta desde la preparación, conteo del efectivo, pruebas y habilitación o cierre del Sistema.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Arqueo y conteo de caja	Encargado de tienda / Cajero	Cuenta efectiva en la caja, asegurándose de contar el efectivo de manera precisa y registrar la cantidad exactas. Separa el valor del depósito a realizar y el valor del fondo de apertura para iniciar ventas diarias, para que haya suficiente cambio y billetes para atender las transacciones iniciales.
2. Apertura sistema de caja / facturación	Encargado de tienda / Cajero	Realiza el open en sistema colocando el monto de fondo de apertura para iniciar ventas diarias.
3. Reporte de hoja de cierre	Encargado de tienda / Cajero	Deberá de completar la hoja de cierre colocando los datos que aparecen en el reporte fiscal y los datos de cierre de tarjeta, de igual manera se coloca si se hace venta de certificado, canje de certificado, nota de crédito y ventas al crédito.

4. Depósito de efectivo	Encargado de tienda / Cajero	Se saca el efectivo destinado para el depósito y se coordina con el vendedor que se traslade a realizar el depósito al Banco en las cuentas de la empresa.
5. Realización de depósito	Vendedor	<p>Recibe efectivo e instrucción de depósito.</p> <p>Realiza depósito de efectivo en el Banco en las cuentas de la Empresa.</p> <p>Entrega el comprobante original del depósito al Encargado de Tienda/Cajero.</p>
6. Envío de reportes.	Encargado de tienda / Cajero	Al tener el comprobante de depósito, remite por correo electrónico detalle del depósito con las plantillas de reportes de cierre del día anterior a la Gerencia Administrativa.
7. Apertura Facturación	Encargado de tienda / Cajero	<p>Se procede a realizar la primera factura según el ingreso de clientes. Se coloca según forma de pago.</p> <p>Con esto se puede iniciar el proceso de venta y facturación de producto.</p>
8. Arqueo y cierre de caja final del día.	Encargado de tienda / Cajero	<p>Inicialmente se debe asegurar que todas las transacciones hayan sido registradas y finalizadas en el sistema.</p> <p>Realiza recuento del efectivo final y cuadro de caja, asegurándose que cuadre con el detalle de ventas del sistema.</p> <p>Cierra sistema de caja / facturación, esto cuando la tienda ya ha cerrado al público.</p>
9. Remitir detalle de ventas.	Encargado de tienda / Cajero	Remite por correo electrónico Plantilla de ventas que resuma

		<p>las transacciones realizadas durante el día y muestre los totales de ventas, los impuestos recaudados y otros datos relevantes.</p> <p>Finaliza el proceso.</p>
--	--	--

Formatos Utilizados

- Hoja de cierre para apertura de sistema de caja.
- Reporte de ventas y cierre de caja diario.

Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso al sistema y ejecución de funcionalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prueba de funcionamiento rápidas para asegurar que todas las funciones del sistema de caja y facturación estén operativas, incluyendo la impresión de recibos, el escaneo de códigos de barras y el registro de pagos con los diferentes medios de pago permitidos. ▪ Generación de informes detallados del día, incluyendo informes de ventas, informes de cierre de caja y cualquier otro informe relevante según las políticas de la tienda. Estos informes proporcionan una visión general de las actividades del día y son útiles para la gestión de metas.

Diagrama de Flujo de Proceso

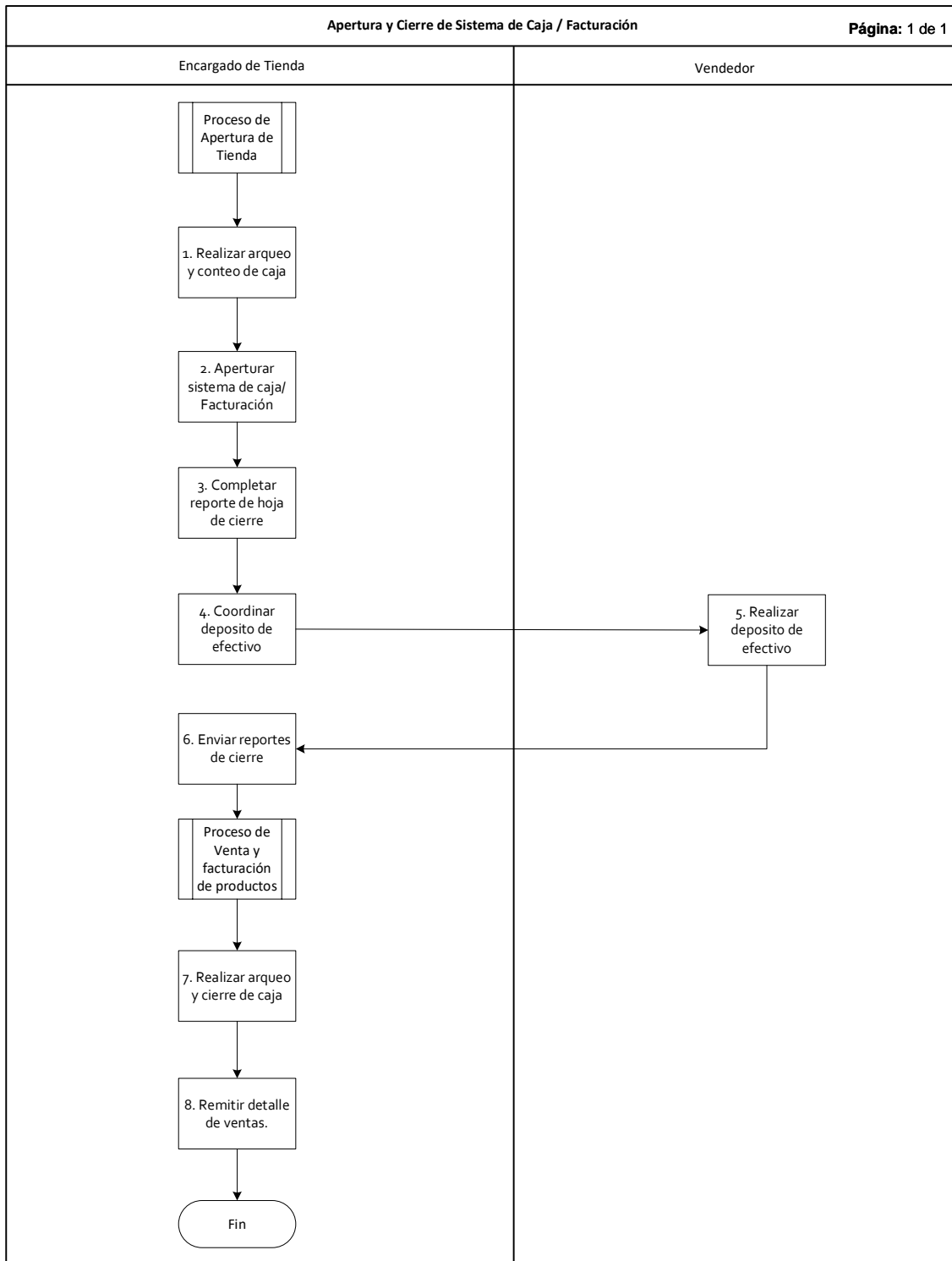



Ilustración 60. Apertura y Cierre de Sistema

Tabla 18. Venta y Facturación de Productos

Página 156 de 227	VENTA Y FACTURACIÓN DE PRODUCTOS	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Garantizar una transacción exitosa y satisfactoria para el cliente, al mismo tiempo que se generan ingresos para el negocio, manteniendo el cumplimiento de las regulaciones fiscales y las políticas internas de la tienda.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, considerando todas las etapas desde el momento en que un cliente ingresa a la tienda hasta que se realiza la venta y se emite la factura final.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Recibir al cliente y atender sus necesidades	Vendedor	<p>Recibe al cliente en el punto de venta y ofrece asistencia y atención personalizada.</p> <p>Pregunta si necesita ayuda o si está buscando algún producto en particular.</p>
2. Seleccionar producto	Vendedor	<p>Apoya al cliente a encontrar los productos que está buscando o a elegir entre las opciones disponibles en la tienda.</p> <p>Proporciona información sobre tallas, colores, estilos, precios, disponibilidad, etc.</p> <p>Si un producto seleccionado por el cliente no está disponible en la tienda, verifica en el almacén si hay existencias, apoyándose en el sistema de inventario.</p> <p>Una vez que el cliente selecciona un producto, consulta si requiere probarse el mismo:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Si: Ejecuta actividad no. 3 - No: Ejecuta actividad no. 4
3. Apoyar al cliente para el talle de prendas	Vendedor	<p>En caso de que el cliente desee probarse las prendas antes de comprarlas, acompaña y apoya a los probadores y se asegura que este tenga todo lo que necesita. De ser necesario brinda y sugerencias y proporciona prendas o tallas adicionales.</p>
4. Confirmación de compra.	Vendedor	<p>Una vez que el cliente ha seleccionado los productos que desea comprar, confirma las prendas y cantidades que desea comprar.</p> <p>Acompaña al cliente a la sección de caja para facturación del producto.</p>
5. Recepción del cliente en la caja.	Encargado de tienda / Cajero	<p>Recibe al cliente en la caja y recibe los productos que desea comprar.</p> <p>Escanea pieza por pieza en el sistema de caja asegurándose de registrar correctamente los precios, cantidades y cualquier otra información relevante.</p>
6. ¿Con que forma de pago pagara el cliente?	Encargado de tienda / Cajero	<p>Brindar al cliente los detalles de la compra, cantidad de productos y valor total de la compra y consulta que forma de pago utilizará y si quiere la factura con RTN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectivo: Si el pago es en efectivo, ejecuta actividad no. 7 - Tarjeta: si el pago es con tarjeta ejecuta actividad no. 8
7. Validación de efectivo	Encargado de tienda / Cajero	<p>Recibe efectivo del cliente, cuenta el dinero y se revisa si no es falso, y procede a realizar el proceso de facturación y cobro según sistema.</p> <p>En caso de ser requerido facturación con RTN el cliente brinda el número de registro tributario nacional, mismo que debe ser ingresado en el sistema para la generación de la factura con esta información.</p> <p>Ejecuta actividad no. 10</p>

<p>8. ¿La tarjeta esta correcta con el documento del cliente?</p>	<p>Encargado de tienda / Cajero</p>	<p>Se le solicita al cliente la documentación que por ley de HND es dictaminada para constatar que la tarjeta pertenece al cliente y corresponde a un documento oficial de identificación.</p> <p>En caso de ser requerido facturación con RTN el cliente brinda el número de registro tributario nacional, mismo que debe ser ingresado en el sistema para la generación de la factura con esta información.</p> <p>Información correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: En caso de que el cliente sea el propietario de la tarjeta ejecuta actividad no. 9 - No: Si existen inconsistencias notifica al cliente que no se puede hacer uso de la tarjeta y consulta si tiene otro método de pago disponible. En caso de que el cliente no presente otro método de pago, finaliza el proceso, si llega a presentar efectivo, ejecuta actividad no. 7 <p>-</p>
<p>9. Proceso de pago en el POS</p>	<p>Encargado de tienda / Cajero</p>	<p>Se desglosa el impuesto sobre la venta y se coloca en el POS del banco los montos correspondientes al valor de venta y al impuesto por separado.</p> <p>Una vez generado y aprobado el cobro se procede a emitir facturación en el sistema.</p> <p>Solicita al cliente firmar comprobante de pago con tarjeta (Voucher).</p>
<p>10. Entrega del producto</p>	<p>Encargado de tienda / Cajero</p>	<p>Retira las alarmas de las prendas y empaca productos.</p> <p>Entrega al cliente productos empacados junto con factura y comprobante.</p> <p>Finaliza el proceso.</p>

Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none">▪ Necesidad del cliente▪ Comportamiento del vendedor	<ul style="list-style-type: none">▪ Establecer estándares de servicio al cliente y capacitar al personal para brindar una atención amable, informativa y eficiente a los clientes.▪ Mantener un seguimiento actualizado del inventario a medida que se realizan las ventas. El sistema de punto de venta debe sincronizarse automáticamente con el sistema de gestión de inventario para garantizar la precisión de los niveles de stock.

Diagrama de Flujo de Proceso

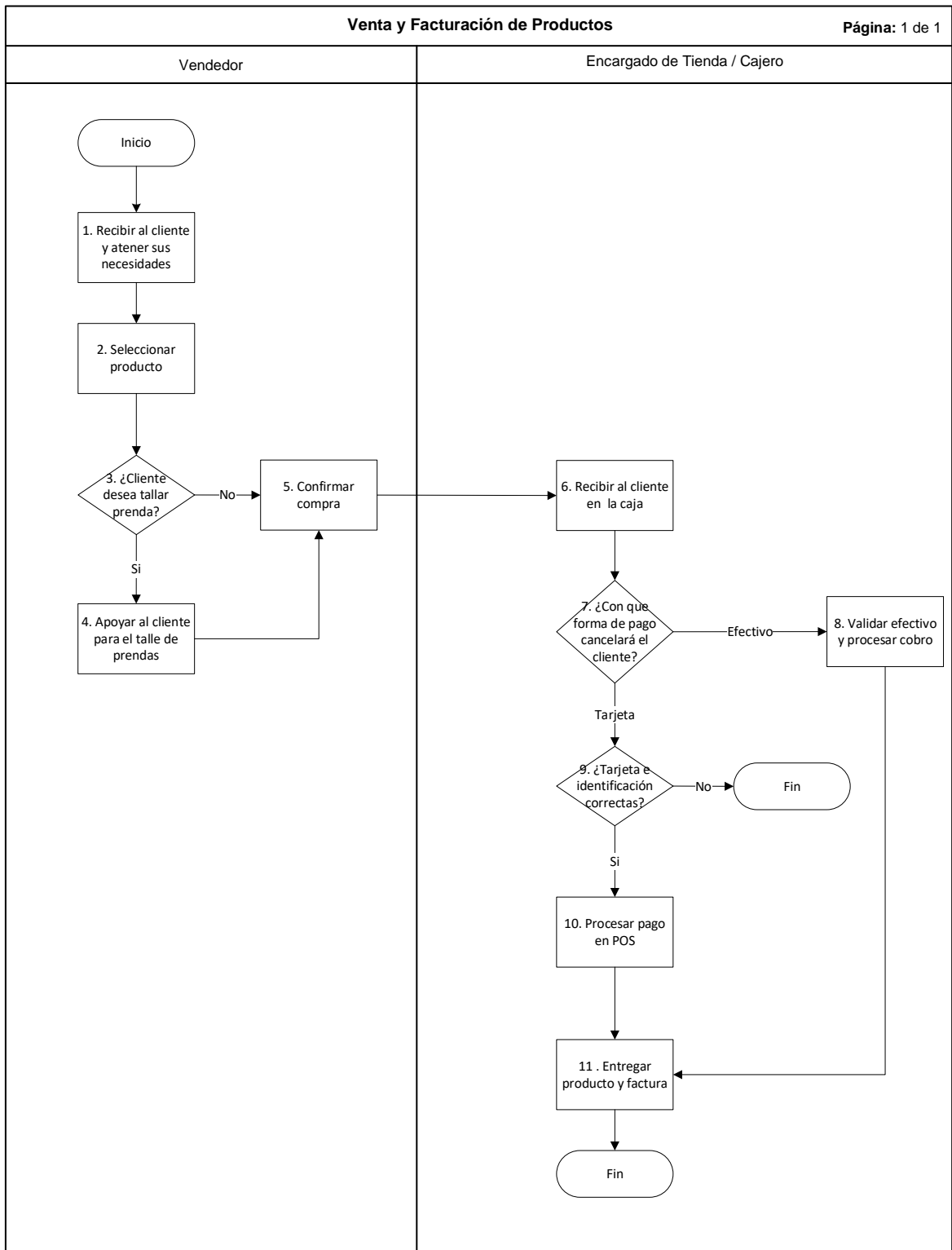


Ilustración 61. Venta y Facturación de Productos

Tabla 19. Proceso Cambios de Prenda

Página 161 de 227	CAMBIOS DE PRENDA	AAH
PR-01-001		Calvin Klein
Versión: V.01		Vigente a partir de Junio 2023

Objetivo

Permitir a los clientes realizar cambios de los productos adquiridos por otros ya sea con las mismas características o de características diferentes, siempre que cumplan con las políticas de devolución y cambio establecidas por la tienda.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, desde la recepción del requerimiento de cambio del cliente, validación del cumplimiento de las políticas de cambio definidas por la empresa hasta el ingreso del cambio al sistema y el registro de la nueva venta.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. ¿El cambio es por causa normal?	Vendedor	<p>Recibe al cliente que desea realizar un cambio de prenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicita al cliente los motivos del cambio. - Solicita los soportes requeridos según la política, para proceder a realizar el cambio. <p>Determina si el cambio es por defecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: el cambio no es por defecto ejecuta actividad no. 2 - No: Si el cambio es por defecto ejecuta actividad no. 6
2. ¿El cambio cumple con las políticas?	Vendedor	<p>Para realizar cualquier cambio de prenda el cliente deberá presentar la factura original o ticket de cambio y que esté en el tiempo permito, este corresponde a sesenta (60) días para realizar</p>

		<p>cualquier cambio. La prenda debe contener la etiqueta y no debe presentar ninguna alteración o daños.</p> <p>Verifica si el cambio cumple con todas las políticas de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: Si cumple las políticas ejecuta actividad no. 3 - No: ejecuta actividad no. 7
3. Brindar al cliente reglas del cambio	Encargado de tienda / Cajero	<p>Expone al cliente las reglas del cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solo aplica un cambio - Debe de estar seguro con la prenda que selecciona en sustitución de la anterior - Se recomienda que se talle la prenda - Se explica que si la prenda es de mayor valor deberá pagar el restante.
4. Seleccionar producto para cambio	Cliente	Selecciona el producto nuevo para cambio.
5. Ingresar cambio de prenda al sistema	Encargado de tienda / Cajero	Ya con la factura y la prenda seleccionada se procede a realizar los procesos en sistema de cambio.
6. ¿El defecto aplica para cambio?	Encargado de tienda / Cajero	<p>En casos de cambio por defecto o prenda dañada, encargado verifica si el defecto entra bajo las políticas establecidas y si el cambio procede:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si: si cumple las políticas ejecuta actividad no. 3 - No: ejecuta actividad no. 7 <p>Si se le hará una excepción al cliente se le debe detallar la excepción y debe detallar motivo de la causa o inconveniente.</p>
7. Explicación al cliente	Encargado de tienda / Cajero	Brinda una explicación al cliente del motivo porque no se le podrá realizar el cambio y finaliza el proceso.

Documentos Relacionados

- Manual de Usuario de Procesos Comerciales Operativos
- Política de Cambios y Devoluciones

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none">▪ Necesidad del cliente▪ Prendas para devolución.	<ul style="list-style-type: none">▪ Establecer políticas claras para gestionar las devoluciones y cambios de productos.▪ Verificación de los productos devueltos y la emisión de reembolsos o créditos correspondientes.▪ Análisis y seguimiento periódico de las devoluciones para identificar problemas recurrentes o áreas de mejora en los productos, procesos o servicio al cliente. Utilizar estos datos para tomar acciones correctivas y mejorar la experiencia del cliente.

Diagrama de Flujo de Proceso

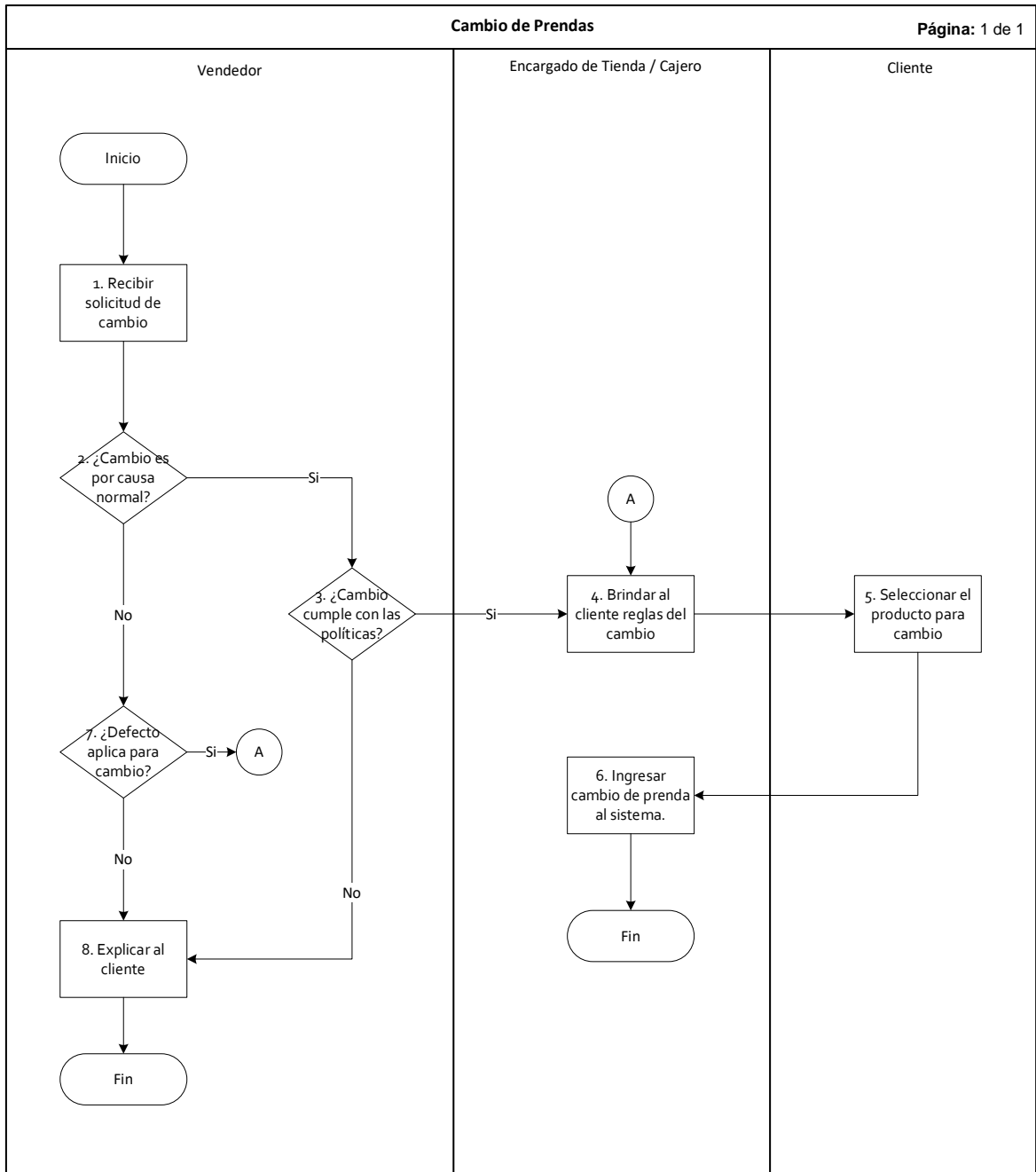



Ilustración 62. Cambios de Prenda

Tabla 20. Manejo de Conflictos

Página 165 de 227	MANEJO DE CONFLICTOS	AAH Calvin Klein
PR-01-001		Vigente a partir de Junio 2023
Versión: V.01		

Objetivo

Asegurar la resolución de manera satisfactoria cualquier situación problemática o conflictiva que pueda surgir durante la interacción con los clientes.

Alcance

Aplica para todos los puntos de venta, desde la recepción de la queja o reclamo de parte del cliente hasta brindarle la resolución de este.

Descripción del Proceso

Actividad / Pasos	Responsable	Descripción
1. Recibir queja o reclamo de parte del cliente	Encargado de tienda / Cajero	Recibe al cliente moles que desea presentar queja o reclamo. Atiende y recibe la queja o reclamo, consulta profundamente la situación y escucha con atención los motivos y lo expuesto por el cliente.
2. Determinar solución	Encargado de tienda / Cajero	De acuerdo con lo expuesto por el cliente y el tipo de problema presentado, toma la decisión de solución si está dentro de su poder o requiere escalar a la Gerencia Administrativa: <ul style="list-style-type: none"> - Si: Contactar al Gerente Administrativo, para aprobación. Ejecuta actividad no. 3 - No: Ejecuta actividad no. 5
3. ¿Se autoriza la solución?	Gerente Administrativo	Valida el caso presentado por el Encargado de Tienda, revisa el reclamo y la solución propuesta y determina si aprueba o no la misma: <ul style="list-style-type: none"> - Si: Notifica al Encargado y ejecuta actividad no. 5 - No: Ejecuta actividad no. 4

4. Notificación de situación no tiene solución.	Gerente Administrativo	Notifica al Encargado de Tienda que no se procederá a dar solución a la queja o reclamo del cliente y que debe exponerse los motivos por los cuales no aplica una solución. Ejecuta actividad no. 7
5. Presentar al cliente solución	Encargado de tienda / Cajero	En caso de que este en su potestad la toma de decisión de la solución o cuando esta ya haya sido autorizada por el Gerente Administrativo, expone y presenta al cliente la solución a la situación y determina si este acepta o no la misma: - No: Ejecuta actividad no. 7 - Si: Ejecuta actividad no. 6
6. Gestión de acuerdo	Gerente Administrativo	Gestionar resolución de acuerdo con lo acordado con el cliente. Finaliza el proceso.
7. Explicación al cliente.	Encargado de tienda / Cajero	Ya sea porque el cliente no acepto la solución propuesta por la Empresa o porque el Gerente Administrativo no autorizara solucionar el problema, brinda al cliente disculpas, indicándole los motivos por los cuales la situación no se puede solucionar. Finaliza el proceso.

Puntos de Control

Datos de Entrada	Controles para el procedimiento
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quejas y reclamos de cliente ▪ Comportamientos del cliente y del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de quejas, implementar un control o registro de quejas o problemas de los clientes. Esto permite un seguimiento adecuado de los conflictos, identificar patrones o problemas recurrentes y realizar un análisis para mejorar los procesos y evitar futuros conflictos similares. Brindarles la autoridad y la confianza para tomar medidas rápidas y efectivas para resolver los

	<p>conflictos, evitando la necesidad de consultas constantes con la Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implementar encuestas o mecanismos de retroalimentación para medir la satisfacción general del cliente. Esto permite evaluar la efectividad del manejo de conflictos y tomar medidas correctivas de ser necesario.
--	--

Diagrama de Flujo de Proceso

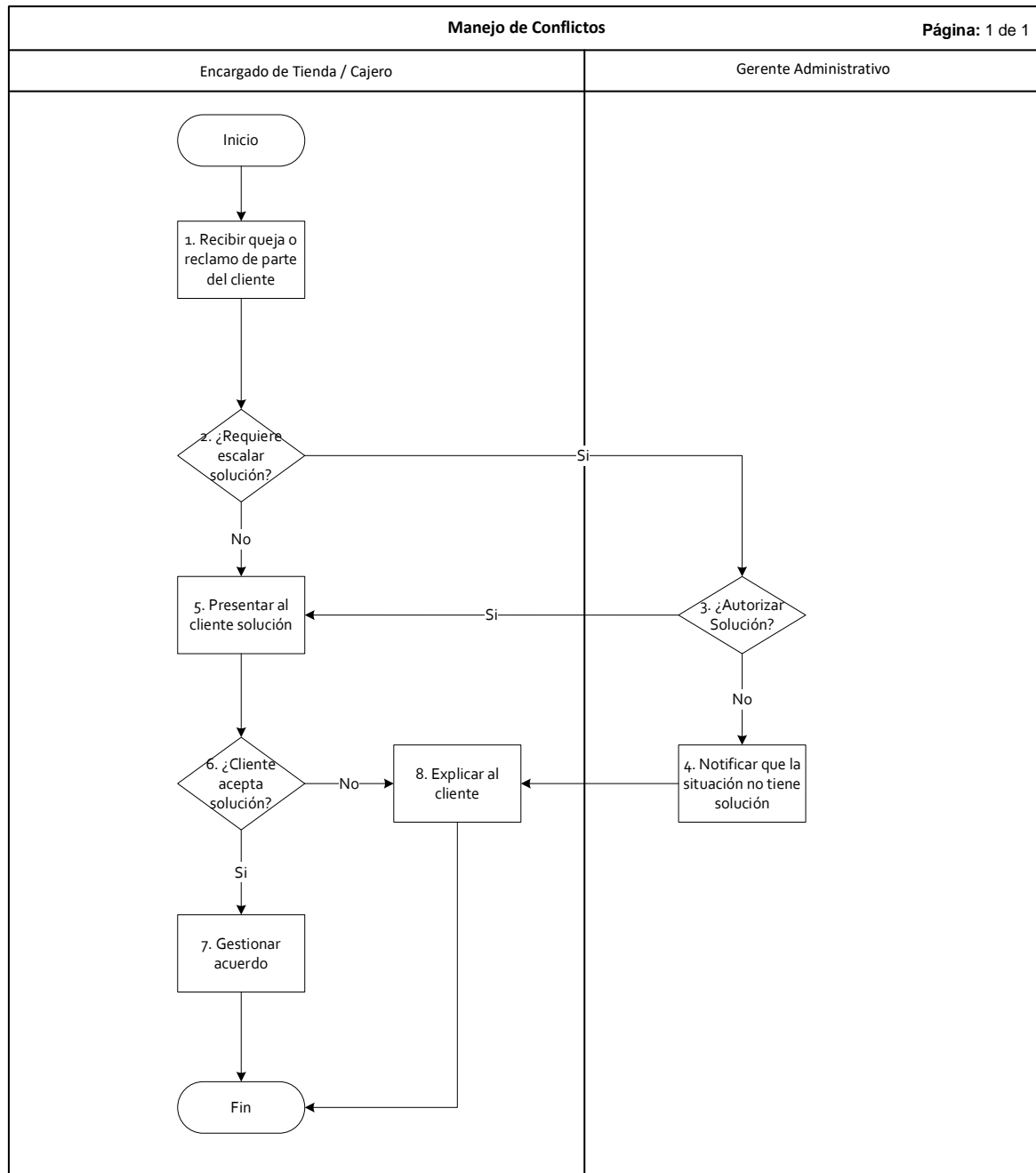


Ilustración 63. Manejo de Conflictos

CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PROCESO

Implementación de Manual de Procesos

GRÁFICO GANTT SIMPLE de Vertex42.com
<https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/simple-gantt-chart.html>

AMERICAN APPAREL HONDURAS
 Gerente puntos de venta
 TGU

Inicio del proyecto:

Semana para mostrar:

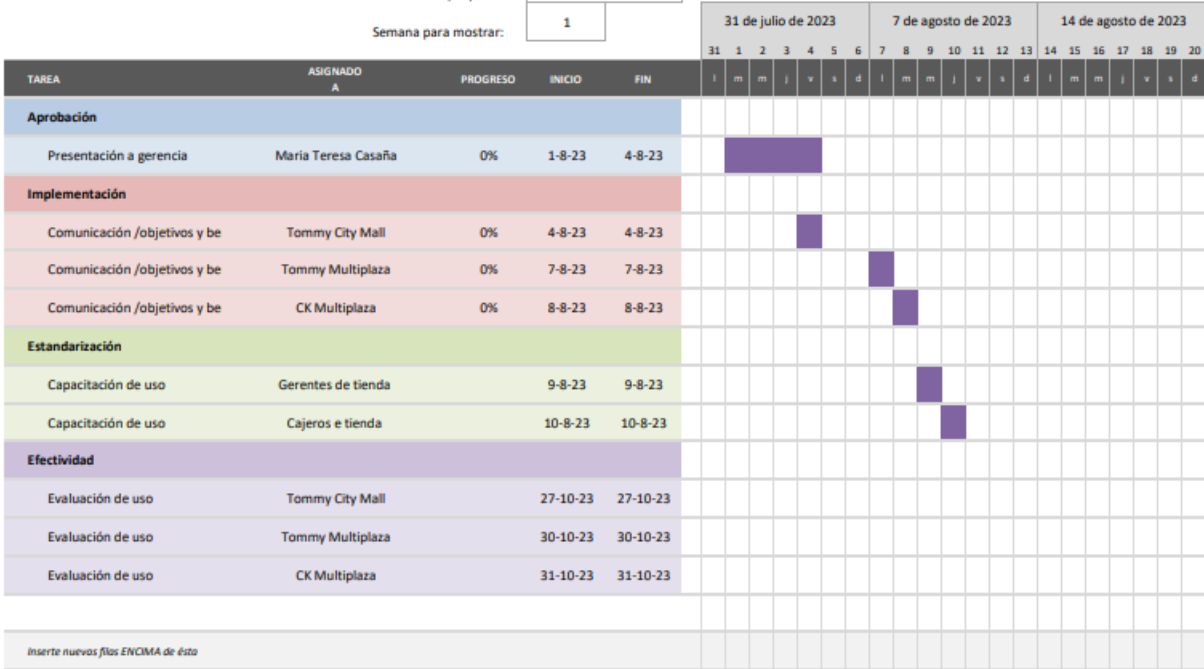


Ilustración 64. Implementación de Manual de Procesos.

6.4.2.2 DESARROLLO DE EQUIPOS

Potenciar en el talento humano un alto grado de profesionalismo que logre responder a las exigencias de la industria, este desarrollo se implementara bajo las siguientes fases:

FASE UNO FODA EVALUACIÓN DE EQUIPOS ACTUALES

El proceso de desarrollo de equipos de alto rendimiento es un proceso continuo que implica la implementación de diferentes estrategias y practicas efectivas, siendo fundamental para el diseño de esta, la fase de la evaluación de los equipos actuales a través de la cual se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los grupos de trabajo que integran cada uno de los puntos de venta.



Ilustración 65. Análisis FODA Desarrollo de Equipos

Tabla 21. Fase Dos Meta, Estrategia y Técnicas por Punto de Venta

Tienda	Metas	Estrategias	Técnicas	Proveedor	Contenido	Participantes	Objetivo
City Mall TH, Multiplaza TH y Multiplaza CK	Alcanzar en un año plazo el mejoramiento de formación y capacitación en el recurso humano.	Retroalimentación de las evaluaciones aplicadas	Reunión de trabajo con líder del equipo	N/A	Información sobre resultados de test	Gerente de tienda y Gerente de país	Autoconocimiento evaluativo
			Reunión con el equipo	N/A	Información sobre resultados de test	Todos los integrantes	Autoconocimiento evaluativo
		Capacitación sobre inteligencia emocional con enfoque en autoconocimiento	Seminario	LinkedIn Learning/ Mens Venilia	Aceptación de críticas, resolución de conflictos, gestión de emociones, sentido de pertenencia en el equipo, auto control, autoconciencia	Todos los integrantes	Desarrollo de habilidades de autogestión
		Liderazgo	Seminario a gerentes de tienda	CRECERH	Orientado a resultados y a relaciones, trabajo en equipo	Gerentes de tienda y Gerente administrativo	Desarrollo de estrategias de liderazgo
		Comunicación	Capacitación	CRECERH/ LinkedIn Learning	Comunicación efectiva, enfoque en la visión, verbal y no verbal	Todos los integrantes	Desarrollo de escucha activa y comunicación efectiva
		Actividades para gestión de tareas (Salario emocional)	Implementación de plan de incentivos para la finalización de tareas	N/A	Juego de palabras claves, actividades extralaborales (visita social, convivio), Trivia	Todos los integrantes	Aumento de desempeño, motivación y sentido de pertenencia

FASE TRES IMPLEMENTACIÓN

Para poder llevar a cabo la estrategia para el desarrollo de equipos de alto rendimiento es necesaria la presentación de los objetivos que se persiguen ante la dirección general para su aprobación, no solo en relación a la inversión de tiempo sino también a la inversión financiera, si bien la finalidad es la sostenibilidad, es necesaria la intervención de un experto que logre potenciar las habilidades y capacidades del talento humano así como la actualización de técnicas que evolucionan a través de las mejores prácticas. Una vez aplicada la propuesta se recomienda que se vuelva a realizar el test y cuestionario en el año siguiente de la implementación, en donde permita evaluar el antes y el después haciendo análisis comparativo y la evolución sobre los métodos aplicados, así como la aplicación de nuevos test de fortalezas personales en habilidades y de carácter con la finalidad de identificar nuevas alternativas de mejora o de mantener las ya realizadas.

Seguido de esta aprobación es importante socializar el plan de trabajo a seguir, definir los objetivos de cada uno de los puntos de venta con la finalidad de generar el sentido de pertenencia, libertad de opinión y sobre todo el compromiso de sus miembros para el mejor aprovechamiento del recurso establecido y la definición de objetivos consensuados. Para lograr la implementación adecuada se consideran las siguientes estrategias a realizar:

➤ RETROALIMENTACIÓN DE LAS EVALUACIONES APLICADAS

Para dar inicio al desarrollo de un equipo de alto rendimiento es fundamental la retroalimentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones y test aplicados, por lo que el primer paso contempla la organización de una reunión de trabajo con el líder del equipo a quien se dará a conocer tanto sus resultados como los de su equipo, esta retroalimentación deberá incluir una técnica de comunicación denominada técnica del sándwich el cual consiste en iniciar con los resultados positivos seguidos por los negativos y finalizando con nuevos positivos, una vez se termine de dar a conocer los resultados propios del líder se brindara la información obtenida de cada uno de los miembros de su equipo, con la finalidad de que este pueda realizar su propia reflexión, determinar su FODA y el empoderamiento para la continuidad y entendimiento de la

formación del equipo. Los documentos por utilizar para realizar esta explicación son los propios informes de las evaluaciones del test, así como el análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los miembros, pretendiendo dejar un expediente que contenga el instrumento aplicado, el informe del test, análisis sobre las recomendaciones indicadas para cada uno de los miembros, esto permitirá que al transcurrir un año se puedan hacer análisis comparativos de forma individual.

Como segundo paso es la estrategia con la retroalimentación con los equipos, se contempla la comunicación de manera individual de la información obtenida en sus evaluaciones siempre a través de la técnica del Sándwich, dado que es el inicio de la formación de equipos de alto rendimiento esta será brindada en conjunto entre su jefe inmediato y la gerencia del país, con la finalidad de fortalecer técnicas de retroalimentación y autoconocimiento. Se utilizarán los expedientes creados para cada uno de los miembros conteniendo los resultados, análisis y recomendaciones de las habilidades a reforzar una vez brindada la retroalimentación individual se realizará una reunión grupal, potenciando las habilidades y capacidades obtenidas en el test de personalidad permitiendo así generar la sinergia y empatía para la puesta en práctica de los puntos a reforzar.

Trimestralmente se aplicarán evaluaciones que permitan la retroalimentación en tiempos más cortos y asegurar la efectividad de las técnicas que se aplicarán en el transcurso de su formación con la finalidad de que al llegar de un año se logre percibir una evolución entre el antes y el después.

➤ CAPACITACIÓN SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Seguido de la retroalimentación como base del inicio del proceso y según las necesidades encontradas en el análisis, se debe integrar capacitaciones sobre la inteligencia emocional, detallándolo en temarios con cursos a través de un experto y de la licencia de aplicación LinkedIn Learning, en el caso de la aplicación la empresa pagaría la licencia corporativa anual para enviar los cursos al personal de manera programada trimestral, en el primer trimestre de la propuesta se debe enfocar en los temas de autocontrol, gestión de emociones y aceptación de críticas.

A manera más profunda por medio del experto tomando como punto relevante la autoconciencia, al conocer sus sentimientos saber gestionarse a sí mismo y automotivarse para superar el stress, conciencia Social para enfatizar en la importancia de la empatía y reforzar las habilidades sociales, la resolución de conflictos y sentido de pertenencia, con estos elementos se pretende fortalecer la seguridad en sí mismo, la confianza, y aprender a reconocer tanto sus emociones como las de los demás con la finalidad de autogestionarse para llevar a cabo su trabajo de manera eficaz, y a nivel de gerentes que estos puedan desarrollar y fortalecer las habilidades de sus equipos.

Tabla 22. Inteligencia emocional.

Tema	Objetivo	Participantes	Temario	Duración	Fecha	Proveedor	Costo estimado
Capacitación sobre inteligencia emocional	Desarrollo de habilidades de autogestión	Katherine Vargas	Creatividad	1h	Del 28/8/2023 al 28/9/2023	LinkedIn Learning	\$250.00
		Todos los integrantes	Aceptación de críticas	1h			
			gestión de emociones	1h			
			Auto control	1h			
			Resolución de conflicto	3h			
		Todos los integrantes	Sentido de pertenencia	2h	Del 9/10/2023 al 13/10/2023	Mens Venilia	\$171.88
			Auto motivación	3h			
			Empatía	2h			
TOTAL							

➤ **CAPACITACIÓN SOBRE LIDERAZGO**

Una vez reforzada la inteligencia emocional a nivel de gerentes de tienda, será mucho más fácil poder incurrir en un plan de capacitación que permita sacarle el máximo provecho a su potencial y el de su equipo, con este taller se pretende a través de un experto el poderles brindar el conocimiento y las herramientas que le permitan liderar con eficacia, poder conducir el equipo a su cargo para el cumplimiento de los objetivos y que puedan influir en el grupo siendo guía en el manejo de conflictos, la comunicación efectiva a través del ejemplo mismo, fortalecer el trabajo

conjunto, la confianza y el compañerismo para poder transformarse a un equipo de alto rendimiento. En esta capacitación se incluirá a los cajeros y visual dado que sus responsabilidades requieren liderar y gestionar directa o indirectamente por lo cual deben fortalecer esta habilidad. Se recomienda reforzar este tema de forma periódica al menos una vez al año, de acuerdo con las evaluaciones de este mismo periodo pudiendo enfocar las siguientes capacitaciones en temas relacionados que profundicé en las debilidades o carencias identificadas.

Tabla 23. Inteligencia emocional.

Tema	Objetivo	Participantes	Temario	Duración	Fecha	Proveedor	Costo estimado
Liderazgo	Desarrollo de estrategia de liderazgo	Gerentes, cajeros, visual	Orientado a resultados y relaciones	2h	8/01/2024	CRECERH	\$180.00
			Confianza				
			Trabajo en equipo				
TOTAL							\$180.00

➤ **CAPACITACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN**

La comunicación y la escucha activa no solo son relevantes para las relaciones interpersonales, para gestionar equipos de alto rendimiento este es un pilar en el proceso continuo pues tanto el líder del equipo como sus subalternos deben comprender que la transferencia de información es fundamental para fortalecer las relaciones humanas, en tal sentido este curso podrá ayudar a adquirir herramientas prácticas que fortalecerán el respeto, empatía, confianza, seguridad en sí mismos, así como reforzar habilidades de persuasión, comunicación verbal y no verbal. Iniciando con una capacitación con experto en el mes de febrero del 2024 y aprovechando la licencia de la plataforma LinkedIn Learning se podrá asignar cursos enfocados a todo el personal esperando con este orden generar una mayor eficacia permitiendo en un tiempo de una semana, como la aplicación esta activa para un año tanto la compañía como los colaboradores podrán seleccionar temas de interés que pudieran estar relacionados con su crecimiento profesional y personal.

Tabla 24. Comunicación.

Tema	Objetivo	Participantes	Temario	Duración	Fecha	Proveedor	Costo estimado
Comunicación	Desarrollo d escucha activa y comunicación efectiva	Todos los integrantes	Comunicación efectiva.	4h	19/2/2024	CRECERH	\$140.00
			Enfoque en la visión				
			Comunicación Verbal y no verbal.	1h	Del 26 de feb al 4 de mar	LinkedIn Learning	\$62.50
TOTAL							\$202.50

➤ **ESTRATEGIA PARA LA FINALIZACIÓN DE TAREAS**

Esta estrategia va más allá de poder fomentar el trabajo en equipo y trabajar debilidades en algunas personalidades que tienden a no prestar cuidado o desenfocarse en sus actividades, el poder construir un grupo homogéneo, la delegación, motivación, la celebración de méritos, el poder pasar del yo a un nosotros, son parte de los grandes objetivos de esta estrategia, la cual a través de incentivos en el salario emocional, busca fomentar su fidelidad a la empresa y su bienestar con la mejora del clima laboral.

Son muchas las actividades en el día a día del punto de venta que pueden desarrollarse con la fijación de objetivos, poniendo en práctica la comunicación efectiva, iniciando con actividades individuales para el reconocimiento del esfuerzo con salarios emocionales como ser días de descanso, un almuerzo con el jefe o actividades recreativas en equipo que permitan la competencia sana entre ellos para la integración de sus grupos, donde el reconocimiento de esfuerzos grupal genera el compañerismo y seguridad entre ellos, las recompensas no económicas que los empleados perciben positivamente tiende a retribuirse a la empresa en forma de esfuerzo, compromiso, lealtad y la disposición positiva de poder siempre dar más.

- ✓ Competencia de palabras claves, según el seminario que maneja la compañía, existen palabras claves para ventas, se realizará una competencia en el grupo asignando una palabra clave al equipo y quien la utilice más en las ventas del día tendrá un incentivo no monetario, podría ser un almuerzo para dos personas en un restaurante, entradas al cine, gift card de consumo etc. Esta actividad se propone realizarla por un día, en la fecha cuatro de septiembre del 2023, la idea es que se

cambie y sean actividades diferentes con premios diferentes.

- ✓ Organización de actividades extralaborales e intrapersonales para lograr un ambiente colaborativo y no competitivo, con la finalidad de afianzar el sentido de pertenencia y comunicación entre las partes como ser:
 - a) Proyección social enfocada en dos grupos de equipo, visita a hogar de ancianos Salvador Aguirre y asilo de ancianos Hilos de plata para llevar víveres de ayuda y realizar acompañamiento a los adultos mayores. Se coordinará en dos fechas diferentes para llevar un grupo primero y otro después en las fechas septiembre del 2024 y octubre del 2024, este presupuesto saldrá de la empresa y se integrará en la baja de impuesto sobre la renta.
 - b) Actividad realizada una vez al año, organizando un asado con todo el equipo, el cual podría ejecutarse en un club o parque donde se programe juegos en equipo, para su integración y convivencia en un ambiente externo para sociabilizar, se propone realizarla en las cabañas del Picacho en fecha 8 de diciembre.
- ✓ Organizar actividades fáciles como juegos dentro de la empresa, por ejemplo, iniciar con una trivia de oficina, se prepara una serie de preguntas como ser ¿Cuáles el ADN de la marca?, utilizando una plataforma web llamada Kahoot, el que tenga más aciertos se le dará un día extra de descanso se recomienda incorporar este tipo de juegos y no necesariamente de preguntas de la marca si no actividades periódicas que permitan generar el sentido de pertenencia y cumplimiento de tareas, así como actividades que promuevan el crecimiento personal, se propone realizarse en el mes de noviembre.

Se propone hacerlas a manera trimestral o cada dos meses, con la finalidad de variar las alternativas no monetarias y fechas de tal forma que sea dinámico no repetitivo tanto las actividades como las premiaciones, pero que cumpla con el objetivo de promover un salario emocional, entre más se genere esta rutina mejor resultados se podrán obtener.

Tabla 25. Presupuesto sobre estrategia finalización de tareas.

Objetivo	Participantes	Actividad	Duración	Fecha	Responsable	Costo estimado
Fidelización, Clima laboral y trabajo en equipo	Todos los integrantes	Palabras claves	1 día	4/9/2023	Gerente de tienda	\$72.00
	Grupo 1	Actividad social visita a un asilo/canastas	1h Armado de canastas	16/9/2024	Gerente Regional	\$200.00
			2h visita	17/9/2024		
	Grupo 2	Actividad social visita a un asilo/canastas	1h Armado de canastas	9/10/2024		\$200.00
			2h visita	10/10/2024		
	Todos los integrantes	Actividad Convivencia	4h	8/12/2023		Gerente Regional
						\$1,592.00

EVALUACIÓN CONTINUA A DESARROLLO DE EQUIPOS

Se considera la implementación de una plantilla de evaluación trimestral con la finalidad de poder medir tanto el desempeño cuantitativo como cualitativo, la primera evaluación se propone realizarla un trimestre después de terminar las capacitaciones que serían en un rango de fecha del 1 al 5 de julio del 2024.

PUESTO VENDEDOR

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO VENDEDOR A AMERICAN APPAREL HONDURAS				
FECHA				
NOMBRE COMPLETO				
TIENDA SUCURSAL				
VALORIZACIÓN DE DESEMPEÑO 1 EL MÍNIMO 4 MÁXIMO				
CALIDAD DEL TRABAJO (máximo 32-mínimo 8)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Asistencia y llegada al horario de entrada correspondiente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sigue las indicaciones de su jefe inmediato y de sus tareas diarias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y domina su trabajo en base a los ámbitos asignados de los puntos de venta (orden, limpieza, surtido, inventario)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tiene claro sus funciones del puesto, las conoce y domina	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Establece prioridades en su trabajo de manera que el tiempo sea invertido en lo que es más importante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Toma la iniciativa para ejercer sus funciones diarias y para el logro de metas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Veracidad de respuesta en las asignaciones e instrucciones de tareas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Intercala en el visual de la tienda	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO CALIDAD DEL TRABAJO	19			
LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA INTERNA (MÁXIMA 28-MÍNIMA 7)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Desarrolla el trabajo en equipo y la cooperación con las personas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se comunica de manera correcta, clara y usando los vías adecuadas o establecidas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aporta ideas y detecta situaciones o no con formalidad para la mejora de procesos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se preocupa de actualizar y conocer bien su campo de trabajo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se esfuerza por auto desarrollarse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Escucha las críticas sin ponerse a la ofensa	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
En la resolución de conflictos, trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO LÍD. E Y COMUNICACIÓN				

SERVICIO AL CLIENTE (MÁXIMA 36 -MÍNIMA 9)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Entrega activamente al cliente lo que solicita	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se adapta en lenguaje corporal (aquí aplicaría uniformes acorde de marca y lenguaje, sonrisa al cliente etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Utiliza de voz adecuada para la comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce, domina y explica información adecuada para impartir al cliente respecto a los productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce, domina y explica información adecuada para impartir al cliente respecto a (políticas, promociones, cambios etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce, domina y explica en base al surtido del cliente sobre los estándares de la marca	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Acumplamiento del cliente desde su ingreso hasta su salida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Suministro y atención de servicio de las poscompras (cambios, facturas)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de seguimiento al cliente respecto a los horarios (entrada, salida, hora de almuerzo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO SERVICIO AL CLIENTE				
HABILIDADES PERSONALES (MÁXIMA 28 -MÍNIMA 7)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Buena actitud	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Desempeño	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de compromiso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Responsabilidad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de flexibilidad (conflictos, limitaciones de tiempo etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de adaptación y corrección de errores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO HABILIDADES PERSONALES	23			
RESULTADO TOTAL GENERAL	42			
TOTAL MÁXIMO	124			
NOTA PORCENTUAL	34%			
ESCALA DE PUNTAJACIÓN				
DESADECUADA	0-40			
NORMAL	40 A 60			
BUENO	61-79			
MUY BUENO	80-90			
EXCELENTE	91-100			
TOP 10	Máx. 100			
KPI'S				
	OBJETIVO	PESO	PUNTO SUPERIOR	VALOR REAL NOTA
LOGRO DE META DE VENTAS		70%		
LOGRO DE 100% CUALITATIVA		50%		

Ilustración 66 Evaluación vendedor

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO VENDEDOR AMERICAN APPAREL HONDURAS				
FECHA				
NOMBRE COMPLETO				
TIENDA SUCURSAL				
VALORIZACIÓN DE DESEMPEÑO 1 EL MÍNIMO 4 MÁXIMO				
CALIDAD DEL TRABAJO (máximo 32-mínimo 8)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Asistencia y llegada al horario de entrada correspondiente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sigue las indicaciones de su jefe inmediato y de sus tareas diarias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y domina su trabajo en base a las áreas asignadas de los puntos de venta (orden, limpieza, sartido, inventario)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tiene claro sus funciones del puesto, las conoce y domina	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Establece prioridades en su trabajo de manera que el tiempo sea invertido en lo que es más importante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Toma la iniciativa para ejercer sus funciones diarias y para el logro de metas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Velocidad de respuesta en las asignaciones e indicaciones de tareas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Interés en el visual de la tienda	<input type="checkbox"/> 1	<input checked="" type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO CALIDAD DEL TRABAJO	19			
LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA INTERNA (MÁXIMA 28-MÍNIMA 7)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Desarrolla el trabajo en equipo y la cooperación con los personas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se comunica de manera correcta, clara y usando los vías adecuadas o establecidas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aporta ideas y detecta situaciones o no conformidades para la mejora de procesos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se preocupa de actuar bien y conocer bien su campo de trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se esfuerza por auto desarrollarse.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Escucha las críticas sin ponerse a la ofensiva.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
En la resolución de conflictos, trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO L., T.E. Y COMUNICACIÓN				

SERVICIO AL CLIENTE (MÁXIMA 36 -MÍNIMA 9)					
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
Estaba correctamente al cliente lo que solicita.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Mantiene un lenguaje corporal (aquiescencia, vestimenta acorde de marca y limpieza, sonrisa al cliente etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Sistema de voz adecuada para la comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Conoce, domina y explica información adecuada para ayudar al cliente respecto a los productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Conoce, domina y explica información adecuada para ayudar al cliente respecto a (políticas, promociones, cambios etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Conoce, domina y explica un buen conocimiento del cliente según los estándares de la marca.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Acompañamiento del cliente desde su ingreso hasta su salida	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Maneja y atención de servicio de la poscompra (cambios, cambios)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Capacidad de ajustarse al cliente respecto a los horarios (entrada, salida, hora de almuerzo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
RESULTADO SERVICIO AL CLIENTE					
HABILIDADES PERSONALES (MÁXIMA 28 -MÍNIMA 7)					
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE	
Buena actitud	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Desempeño	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Capacidad de aprendizaje	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Capacidad de compromiso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Responsabilidad	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Capacidad de Reacción (conflictos, limitaciones, cambios etc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Capacidad de aceptación y consecución de metas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
RESULTADO HABILIDADES PERSONALES	23				
RESULTADO TOTAL GENERAL	42				
TOTAL MÁXIMO	124				
NOTA PORCENTUAL	34%				
ESCALA DE PUNTAJES					
DESFAVORABLE	-40				
NORMAL	40 A 60				
BUENO	61-70				
MUY BUENO	80-90				
EXCELENTE	91-100				
TOP 10	Más 100				
MPS					
	OBJETIVO	PESO	VALOR ESPERADO	VALOR REAL	NOTA
LOGRO DE META DE VENTAS		70%			
LOGRO DE 100% CUALITATIVA		30%			

Ilustración 67. Evaluación cajero vendedor

Fuente: Elaboración propia

PUESTO GERENTE DE TIENDA

EVALUACION DE DESEMPEÑO GERENTES DE TIENDA AMERICAN APPAREL HONDURAS				
FECHA				
NOMBRE COMPLETO				
TIENDA SUCURSAL				
VALORIZACIÓN DE DESEMPEÑO 1 EL MÍNIMO 4 MAXIMO				
CALIDAD DEL TRABAJO (máximo 44- mínimo 11)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Asistencia y llegada al horario de entrada correspondiente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Sigue las indicaciones de su jefe inmediato y de sus tareas diarias	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y domina su trabajo en base a la supervisión de las áreas de los puntos de venta (orden, limpieza, surtido, inventario)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tiene claro sus funciones del puesto, las conoce y domina	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Establece prioridades en su trabajo de manera que el tiempo sea invertido en lo que es más importante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Toma la iniciativa para ejercer sus funciones diarias y para el logro de metas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Velocidad de respuesta en las asignaciones e indicaciones de tareas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Margen de errores en transacciones de facturación global de tienda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Margen de errores en cierres de caja global de tienda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Interés en el visual de la tienda	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Margen de errores en inventarios (sobrantes y faltantes)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO CALIDAD DEL TRABAJO				
LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA INTERNA Y EXTERNA (MÁXIMA 48- MÍNIMA 7)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Desarrolla el trabajo en equipo y la cooperación con las personas, (trabajando mano a mano con ellos)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se comunica de manera formal, concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Aporta ideas y detecta situaciones o no conformidades de su equipo de trabajo o procesos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se preocupa de actualizar y conocer bien su campo de trabajo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se esfuerza por auto desarrollarse y desarrollar al equipo.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Escucha las críticas sin ponerse a la defensiva. En la resolución de conflictos, trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de manejo de objeciones, reclamos y conflictos con el equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Ejerce disciplina al llevar a cabo correcciones (practica puntualidad, evita promesas, pérdidas de tiempo)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Domina los sistemas y procesos de gestiones y facturación	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Reconoce y agradece un buen desempeño de su equipo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Se asegura que su equipo tenga un sentido claro de dirección y objetivos.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

SERVICIO AL CLIENTE (MÁXIMA 28- MÍNIMA 6)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Escucha activamente al cliente y lo que solicita	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Su aspecto en lenguaje corporal (aquí aplicaría también vestimenta acorde de marca y lenguaje, sonrisa al cliente etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Su tono de voz es adecuada para la comunicación con el cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y promueve a su equipo implementar información adecuada para impartir al cliente respecto a los productos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y promueve a su equipo implementar información adecuada para impartir al cliente respecto a políticas, promociones, cambios etc.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Conoce y promueve a su equipo implementar en base a la atención del cliente según los estándares de las marcas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de manejo de objeciones, reclamos y conflictos con el cliente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input checked="" type="checkbox"/> 4
RESULTADO SERVICIO AL CLIENTE				
HABILIDADES PERSONALES (MÁXIMA 28- MÍNIMA 6)				
	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Buena actitud	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Desarrollo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de entendimiento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de compromiso	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Responsabilidad (reacción a conflictos, empatía, reacciones a llamados de atención)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Capacidad de aceptación y corrección de errores	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
RESULTADO HABILIDADES PERSONALES				
TOTAL GENERAL	0			
TOTAL MAXIMO	140			
NOTA PORCENTUAL	0%			
KPIs				
OBJETIVO	PESO	ESPERA	VALOR REAL	NOTA
LOGRO DE META DE VENTAS	70%			
LOGRO DE 100% CUALITATIVA	20%			
LOGRO DE SU PERSONAL A CARGO	10%			

Ilustración 68. Evaluación Gerente

Elaboración propia

FASE CUATRO PLAN OPERATIVO

➤ CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Formación EAR

AMERICAM APPAREL HONDURAS
Gerente puntos de venta
TGU

GRÁFICO GANTT SIMPLE de Vertex42.com
<https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/simple-gantt-chart.html>

Inicio del proyecto:
Semana para mostrar:

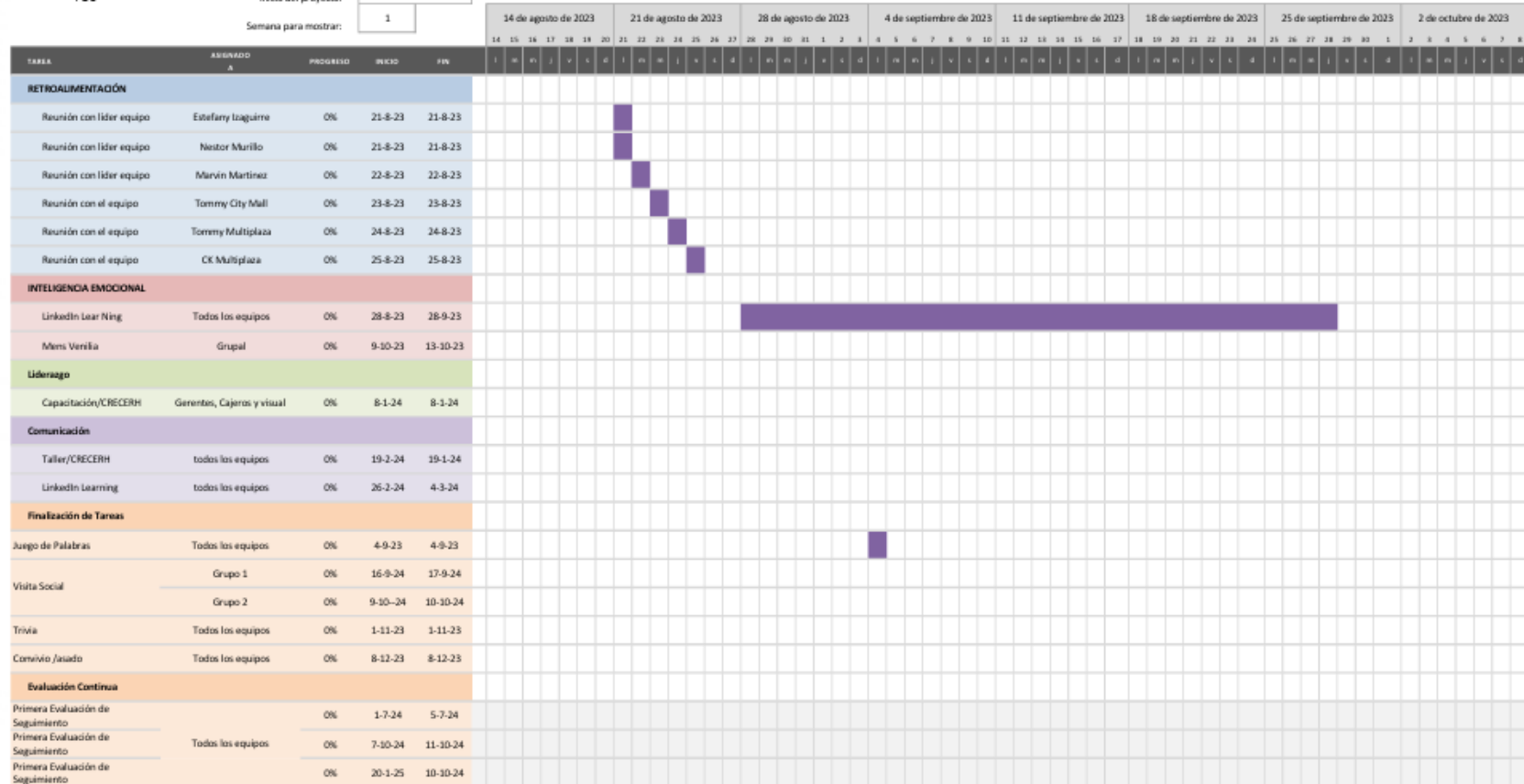


Ilustración 69. Cronograma Desarrollo de equipo de alto rendimiento

Elaboración propia

6.4.2.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según los resultados obtenidos el enfoque de la planeación estratégica debe ir dirigido en mantener el posicionamiento, ya que se identificó que las marcas son reconocidas por el consumidor, por lo que incrementar el tráfico de personas en los puntos de venta que se traducirá a crecimiento de ventas, fortalecer las estrategias comerciales y la presencia de las marcas en el Distrito Central son los principales objetivos en la realización de los siguientes pasos:






PASO UNO EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO



Ilustración 70. Análisis FODA Planeación Estratégica

PASO DOS PLAN DE ACCIÓN

Tabla 26. Planeación estratégica

Metas	Estrategias	Proveedor	Descripción	Marca	Objetivo
Alcanzar en el periodo de un año el mejoramiento presupuestal para invertir en estrategias para aumentar el tráfico de clientes, resaltar la ubicación y existencia de los puntos de venta traduciéndose en ventas y mejorar la presencia de marca en el Distrito central.	Publicidad Externa y pautas en revistas de moda	PUBLICIDAD EMPRESARIAL	Valla publicitaria en puntos estratégicos y zona de alta plusvalía	Calvin Klein	Comunicación de la existencia de los puntos de venta.
	Publicidad interna del centro comercial	IMC/CITY MALL	En fechas de alto flujo como ser diciembre y noviembre. TÓTEM y Murales	Calvin Klein 	Presencia de marca y captación de clientes potenciales que ya están dentro del mall
	Aumento de presencias en redes sociales del mall	City Mall/Multiplaza	Enfocar las pautas no solo en promociones de Black Friday, si no en dirigirlas a atributos de las colecciones y otras promociones.	Calvin Klein 	Enfoque de los atributos de calidad de las marcas en las pautas, para atraer más consumidores
	Dirigir las publicidades de redes sociales internas	Instagram/Facebook	Segmentar en la edad identificada de la preferencia de uso de la muestra, así como establecer interacción por medio del Wapp.	Calvin Klein 	Lograr penetración y recordatorio a los segmentos que ya consumen actualmente y aumentar el tráfico de personas en los puntos de venta
	Participaciones en patrocinios de eventos de moda	Fashion Week / the talk Honduras	Iniciar participaciones en eventos o actividades como ser fashion week	Calvin Klein 	Aumento de presencia de marca en el rubro.
	Adquisición de nuevas alianzas y aprovechamiento de la existente	REMARCO/ FINANCIERO	Determinar nuevas alianzas, generando incremento de tráfico de personas.	Calvin Klein 	Aumentar cartelera de clientes con nuevas alianzas

Fuente: Elaboración propia

PUBLICIDAD EXTERNA

Según la información brindada por la compañía, se expone que la marca Calvin Klein es la más nueva a incorporarse en el país y que tiene menos identificación de la existencia de sus puntos de venta dentro de la ciudad de Tegucigalpa, por lo que es necesario invertir en estrategias publicitarias que destaque la existencia de los mismos, como punto de partida para la comunicación y presencia específicamente en el segmento de la marca Calvin Klein, se determina la colocación de vallas exteriores en zonas de alta plusvalía y de alto tráfico vial de la ciudad de Tegucigalpa, específicamente en la zonas boulevard comunidad económica Europea y las zonas de boulevard Suyapa, la cotización presentada es una estimación de los costos según la disponibilidad de los meses en curso de la investigación, se recomiendan las fechas tentativas para el mes de noviembre pudiendo variar el precio puede variar para estos meses. (Ver cotización anexo 9)



Ilustración 71. Ejemplo de arte

PUBLICIDAD INTERNA EN LOS CENTROS COMERCIALES

La carencia de publicidades de los competidores dentro de los centros comerciales y de los puntos de venta manejadas por la compañía, brinda la oportunidad de generar mayor presencia de marca, con la idea de lograr captación de clientes potenciales que ya circulan dentro de los malls,

por lo que se permite aprovechar el flujo de movimiento de los meses con mayor afluencia como ser Diciembre esto referente a los TÓTEM publicitarios se propone para ambos mall City y Multiplaza, y en el caso de los murales se recomienda en los meses de captaciones lentas como ser febrero 2024 ya que están situadas en puntos estratégicos del mall, pero con vista a las calles con bastante flujo vial por lo que es provechoso estas áreas, en el caso de mall Multiplaza se recomienda el triple mural aledaña a avenida Roble y en el caso de City Mall se recomienda los murales que están ubicados en la parte frontal contiguo a la calle comunidad económica Europea en las fechas de enero 2024. (Ver cotización anexo 10)



Ilustración 72. Muestra tótem y triple mural

PRESENCIA EN REDES SOCIALES DEL MALL

En virtud de la apertura que existe de parte de los centros comerciales de impulsar cada uno de los comercios existentes a través de sus redes de manera gratuita, se utilizará como un canal de comunicación masiva, no solo de ofertas y promociones que existan en fechas particulares, sino generar una nueva estrategia basada en la realización de publicaciones periódicas al menos una vez al mes, que permitan dar realce a nuevas colecciones, prendas específicas y/o solamente utilizando la presencia en el mercado, destacando la calidad y prestigio que estas brindan a sus consumidores, generando de esta forma una percepción de valor agregado a la marca con la finalidad de aumentar el tráfico en las tiendas lo que a su vez se traducirá en ventas.

REDES SOCIALES INTERNAS

De manera interna se realizará una segmentación de público meta en las redes sociales propias, basadas en las edades del segmento que prefiere las marcas Tommy Hilfiger y Calvin Klein, enfocado no solo para promociones de Black Friday, si no para destacar los atributos de calidad, prestigio, valor agregado, y otras promociones, el redireccionamiento de la segmentación tendrá un alto impacto en las edades del mercado meta y al mismo tiempo mantener el posicionamiento de las marcas como el top of mind de los consumidores al momento de generar el proceso de la toma de decisión de sus compras de vestuario y accesorios de moda de uso personal o para su familia, haciendo que estas tengan una interacción en cada publicidad incluyendo en cada una un botón de compra que lo dirija al número WhatsApp de las tiendas, para que los potenciales consumidores tengan el acceso de comunicación más inmediata con un vendedor capacitado a dar respuesta de las necesidades que este requiera en consultas. Se recomienda pagar publicidad por cuatro días para los meses de épocas bajas abril, agosto, septiembre y octubre, así como también en cada publicación de promociones para que tenga mejor captación de clientes potenciales y se pueda aumentar tráfico en puntos de venta.



Ilustración 73. Ejemplo de publicidad Redes sociales

PATROCINIOS EN EVENTOS

Existen eventos de moda como Fashion week y the talk experience que consisten en pasarelas de diseñadores locales donde exponen sus lanzamientos acompañados de otras numerosas actividades, durante el periodo de una semana. Invitan marcas internacionales o empresas del rubro para patrocinar, con esto se genera desde presencia de la marca, así como publicidades en diferentes medios como ser: redes sociales, revistas y toda la socialización del evento, este tipo de participación se usaría como una plataforma de posicionamiento de marca en el sector. Tomando como referencia las últimas fechas que se ha realizado se considera en el mes marzo 2024. Ver Anexo 11

ADQUISICIÓN DE NUEVAS ALIANZAS






La generación de alianzas con otras industrias traerá un posible aumento a la cartera de clientes de las tiendas, ya que se utilizan bases de datos externas a las de la compañía, sectores como el financiero atrae un nuevo público que podría identificarse no solo por los atributos tradicionales de la marca, sino también por beneficios de venta y cartelera aumento de cartelera de clientes que podrán obtener de ambas vías. Fecha tentativa para esta actividad será en octubre del 2023 realizado una estrategia de descuento un relámpago con las tarjetas de Banco Ficohsa ya que es un mes lento de movimiento.

Adicional para el aprovechamiento de la alianza ya existente se recomienda una promoción más segmentada para la marca Calvin Klein con Bac Credomatic haciendo uso de la tarjeta de BAC UNITEC el cual atraiga a público joven que utiliza esta tarjeta dando un beneficio en meses de poca rotación de clientes como ser Agosto, Septiembre u Octubre, haciendo un fin de semana relámpago de compras con esta tarjeta otorgando el 30% de descuento si paga con esta tarjeta, específicamente en agosto 19 y 20 y BAC otorgara por estos dos días que por el consumo en este comercio se traduzca a cash-BAC, el banco se encargara de publicar a esta base de datos este beneficio. Los demás meses como ya se cuenta con un 20% en el uso de todas las tarjetas se propone agregar el 5% adicional si es con la tarjeta de UNITEC.

Siendo Remarco el distribuidor autorizado para la línea de fragancias de ambas marcas es una opción viable de interés en ambas partes para concretar una alianza, ya que genera ruido positivo para la marca al encontrarse ligado con los diversos enfoques, el ruido se denominaría como una presencia de marca en varios sectores del mercado, y así mismo atraer nuevos consumidores a los puntos de venta, dicha alianza se propone como una activación que se sincronice a ambas empresas como ser CK One, Remarco presentaría su fragancia y Calvin Klein presentaría su línea de Underwear por el cual la ubicación estratégica para esta activación será la plaza de cualquiera de los centros comerciales y el presupuesto será compartido por ambas empresas, se recomienda hacer esta activación mes de junio 2024.

PASO TRES PRESUPUESTO Y PLAN OPERATIVO

Tabla 27. PRESUPUESTO DE PLANEACIÓN

Metas	Estrategias	Proveedor	Detalle/ zona	FECHA	Marca	Costo estimado
Alcanzar en el periodo de un año el mejoramiento presupuestal para invertir en estrategias que aumenten el flujo de clientes, resaltar la ubicación y existencia de los puntos de venta y mejorar la presencia de marca en el Distrito central.	Publicidad Externa y pautas en revistas de moda	Publicidad empresarial	Valla en calle BLV. Suyapa y Comunidad económica europea	DEL 1/11/2023 AL 30/11/2023	Calvin Klein	\$4,600.00
	Publicidad interna del centro comercial	IMC	TÓTEM Mall Multiplaza	Del 1/12/2023 al 31/12/2023		\$442.75
			Mural Mall Multiplaza triple mural	Del 1/02/2024 al 28/02/2024	Calvin Klein	\$3,220.00
		City Mall	TÓTEM City Mall	Del 1/12/2023 al 31/12/2023		\$400.00
			Mural City Mall	Del 1/01/2024 al 30/01/2024	Calvin Klein	\$2,000.00
	Dirigir las publicidades de redes sociales internas	Instagram/Facebook	Instagram y Facebook interno	ABRIL, AGOSTO, SEPTIEMBRE Y OCTUBRE (POR 4 DÍAS X MES)	Calvin Klein 	\$394.24
	Participaciones en patrocinios de eventos de moda	Fashion Week/TALK EXPERIENCE	Según el organizador del evento	Marzo del 2024	Calvin Klein 	\$350.00
	Adquisición de nuevas alianzas	REMARCO	Plaza de mall multiplaza	jun-24	Calvin Klein 	\$2,040.00
TOTAL						\$13,446.99

CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Planificación Estratégica

AMERICAM APPAREL HONDURAS
Gerente puntos de venta
TGU

Inicio del proyecto:
Semana para mostrar:

GRÁFICO GANTT SIMPLE de Vertex42.com
<https://www.vertex42.com/ExcelTemplates/simple-gantt-chart.html>

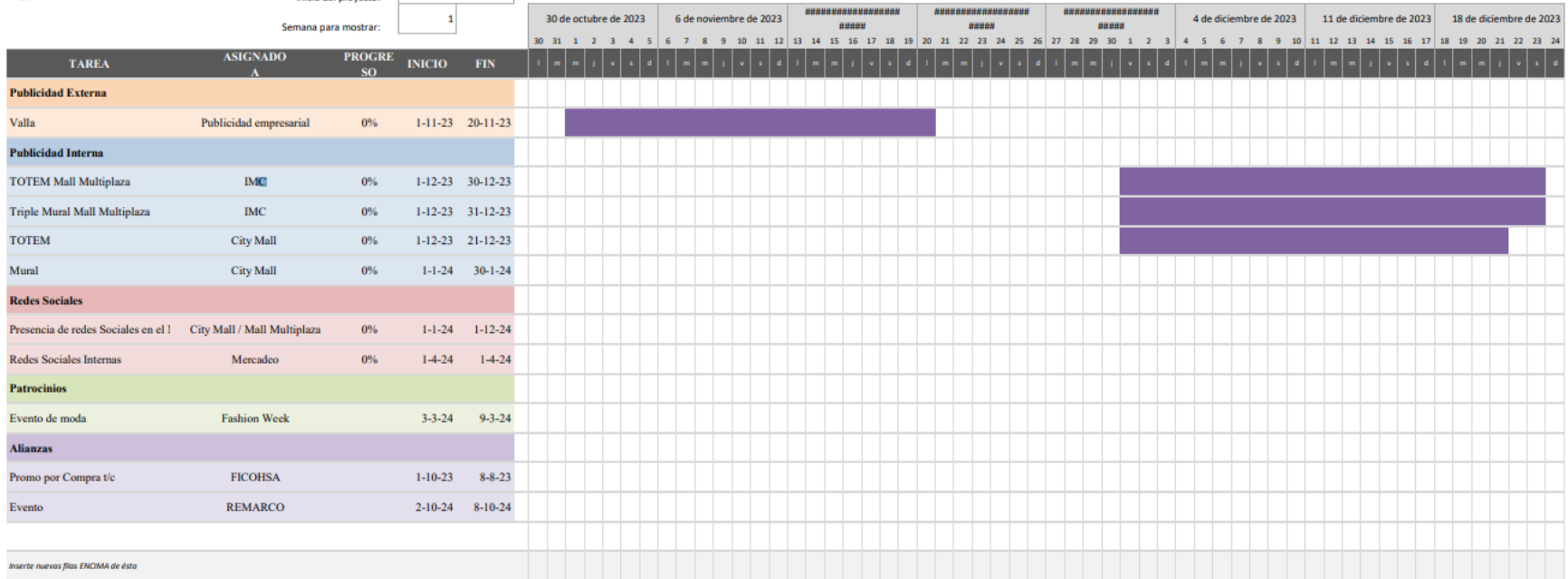


Ilustración 74. Cronograma de planeación estratégica

Elaboración propia

6.4.2.4 HERRAMIENTA PRESUPUESTAL

Una herramienta de planificación estratégica es el marco referencial lógico que sirve de guía para poder definir la estructura de manera sistemática de las estrategias, permitiendo así una visión más clara de los objetivos, beneficios, cronogramas de ejecución, así como el presupuesto relacionado para la aprobación, por lo que se plantean dos herramientas en formato anual y otra mensual.

PLANTILLA PRESUPUESTO ANUAL

La siguiente plantilla contempla un esquema que permita a la gerencia una herramienta que pueda ser utilizada para proyectar gastos presupuestales de marketing y que se pueda presentar a fin del año en curso a los accionistas para su aprobación, de esta manera se tendrá un mejor control en los gastos realizados mes a mes del siguiente año, y que este pueda ser provisionado exclusivamente para Tegucigalpa, Honduras, una vez esta aprobación este pactada se podrá implementar las estrategias comerciales con una planificación adecuada y eficaz no solo para lograr los objetivos que se destinen año con año , sino también para superarlos a nivel de organización y estar en constante evolución enfocando sus esfuerzos acorde a los cambios que el mercado permita, por lo que se incluye dicha plantilla recomendada como ejemplo de uso para la presentación del presupuesto total requerido para la ejecución del plan de mejora que esta propuesta incluye, siendo así que según los resultados presentados en este trabajo los objetivos comerciales y presupuestales estarán destinados a el aumento de presencia de las marcas en la ciudad, mantener el reconocimiento ya generado por ellas, y desarrollar el talento humano.

PLANTILLA PRESUPUESTO ANUAL

AL AÑO FISCAL A LA FEC																	\$ 11,920.00	
CATEGORÍA	Q1				Q2				Q3				Q4				AÑO FISCAL TOTALS	
	ENE	FEB	MAR	Q1 TOTALS	ABR	MAY	JUN	Q2 TOTALS	JUL	AGO	SEPT	Q3 TOTALS	OCT	NOV	DIC	Q4 TOTALS		
Marketing Local	\$1,250.00	\$550.00	\$750.00	\$2,550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,550.00	
POP	\$200.00	\$250.00	\$350.00	\$800.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$800.00
Sticker de Vitrinas	\$850.00	\$0.00	\$0.00	\$850.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$850.00
Activaciones dentro de tienda	\$200.00	\$300.00	\$400.00	\$900.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$900.00
Relaciones Públicas	\$0.00	\$0.00	\$550.00	\$550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$550.00
Eventos	\$0.00	\$0.00	\$200.00	\$200.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$200.00
Patrocinios	\$0.00	\$0.00	\$350.00	\$350.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$350.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Redes Sociales	\$150.00	\$200.00	\$150.00	\$500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$500.00
Twitter	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Facebook	\$0.00	\$0.00	\$150.00	\$150.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$150.00
Pinterest	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Instagram	\$0.00	\$200.00	\$0.00	\$200.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$200.00
YouTube	\$150.00	\$0.00	\$0.00	\$150.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$150.00
LinkedIn	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Online	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Blog	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Website	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Mobile App	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Mobile Alerts	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Email Newsletter	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Pago Por Click Marketing	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Publicidad	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,600.00	\$770.00	\$5,370.00	\$5,470.00	
Online	\$100.00	\$0.00	\$0.00	\$100.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$100.00
Impresos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Exteriores VALLAS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00		\$4,600.00			\$4,600.00	\$4,600.00
MURALES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
TOTEM	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00			\$770.00		\$770.00	\$770.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Investigación de Mercado	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00
Encuestas	\$0.00	\$0.00	\$2,500.00	\$2,500.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$2,500.00
			\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
			\$0.00	\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
Otros	\$0.00	\$0.00	\$350.00	\$350.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$350.00
Premios	\$0.00	\$0.00	\$250.00	\$250.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$250.00
Branding Coprorativo	\$0.00	\$0.00	\$100.00	\$100.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$100.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
				\$0.00				\$0.00				\$0.00					\$0.00	\$0.00
TOTALS	\$1,500.00	\$750.00	\$4,300.00	\$6,550.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,600.00	\$770.00	\$5,370.00	\$11,920.00	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 64. Plantilla anual

PLANTILLA PRESUPUESTO MENSUAL

Con la facilidad de contar con un presupuesto ya pactado para la ciudad y a medida las estrategias comerciales y la planificación se vayan ejecutando mes a mes se recomienda una plantilla de control mensual en donde se reflejara la proyección anticipada versus la utilizada real, con la finalidad de controlar de mejor manera el gasto, identificar brechas de mejora, gastos adicionales o de menor cuantía que puedan interferir en la ejecución de las demás estrategias del resto del año pudiendo así controlar y garantizar el cumplimiento a cabalidad.

PRESUPUESTO MENSUAL

MES (FECHA ESPECIAL)	JUNIO SE RECIBE CATORCEAVO		
TIENDA			
Subtotal Estimado a la fecha:	\$	4,420.00	
Subtotal Actual a la fecha:	\$	6,880.00	
CATEGORÍA	ESTIMADO SUBTOTAL	ACTUAL SUBTOTAL	COMENTARIOS
POP O BRANDING SUBTOTALS	\$ -	\$ 1,200.00	
POP		\$ 1,200.00	
BRANDING			
STICKERS DE VITRINA			
PATROCINIO	\$ 20.00	\$ 1,800.00	
CITY MALL	\$ 20.00	\$ 1,800.00	
Social Media SUBTOTALS	\$ 350.00	\$ 950.00	
Twitter	\$ 350.00	\$ 300.00	
Facebook			
Pinterest			
Instagram		\$ 400.00	
YouTube			
LinkedIn		\$ 250.00	
TikTok			
Publicidad SUBTOTALS	\$ 300.00	\$ 280.00	
Online	\$ 300.00	\$ 280.00	
Impresa			
Exteriores			
Radio			
Television			
ACTIVACIONES DENTRO DEL PV SUBTOTALS	\$ 2,000.00	\$ 1,800.00	
Bebidas	\$ 1,500.00	\$ 1,300.00	
Comida	\$ 500.00	\$ 500.00	
Catering Staff			
Otros SUBTOTALS	\$ 350.00	\$ 350.00	
Bolsos de Regalo	\$ 50.00	\$ 50.00	
Lápices	\$ 50.00	\$ 50.00	
Libretas de Notas	\$ 50.00	\$ 50.00	
Material impreso	\$ 50.00	\$ 50.00	
	\$ 50.00	\$ 50.00	
	\$ 50.00	\$ 50.00	
	\$ 50.00	\$ 50.00	
Lugar SUBTOTALS	\$ 1,400.00	\$ 500.00	
Alquiler del Sitio	\$ 400.00	\$ 300.00	
Staff del Evento	\$ 1,000.00	\$ 200.00	
Alquiler de Equipos			
Mesas y Sillas adicionales			

Ilustración 65. Plantilla control presupuesto mensual

Fuente: Elaboración propia

6.5 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

6.5.1 CRONOGRAMA GENERAL PARA LAS ACTIVIDADES

Implementacion Plan Mejora Operativa

AMERICAM APPAREL HONDURAS
Gerente puntos de venta
TGU

Inicio del proyecto:

mar, 8/1/2023

Semana para mostrar:

1

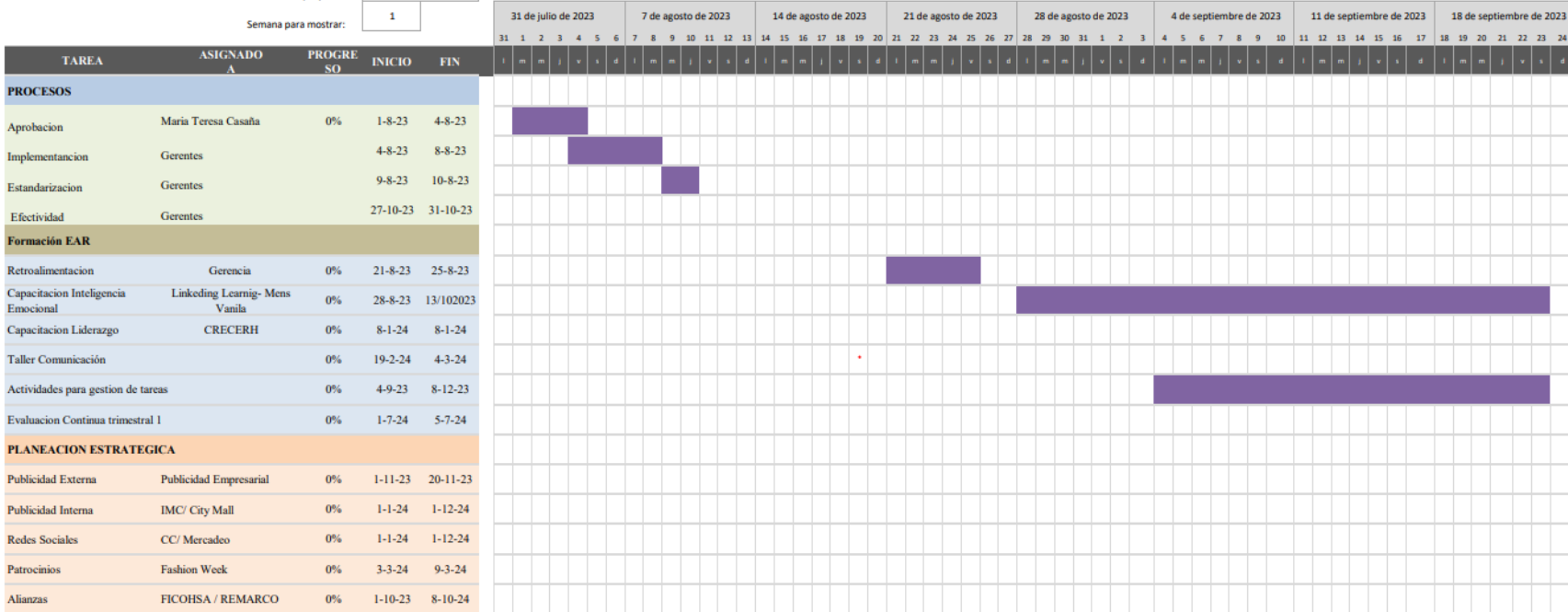


Ilustración 66. Cronograma global

Elaboración propia

6.5.2 PRESUPUESTO GENERAL

CATEGORÍA	Q3 2023				Q4 2023				Q1 2024				Q2 2024				Q3 2024				AÑO FISCAL TOTALES
	JUL	AGO	SEPT	Q3 TOTAL	OCT	NOV	DIC	Q4 TOTAL	ENE	FEB	MAR	Q1 TOTAL	ABR	MAY	JUN	Q2 TOTAL	AGOS	SEP	OCT	Q2 TOTAL	
Desarrollo de equipo de alto rendimiento	\$0.00	\$0.00	\$322.00	\$322.00	\$171.88	\$0.00	\$1,120.00	\$1,291.88	\$180.00	\$140.00	\$0.00	\$320.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$200.00	\$200.00	\$400.00	\$1,933.88
Capacitación			\$250.00	\$250.00	\$171.88			\$171.88	\$180.00	\$140.00		\$320.00				\$0.00				\$0.00	\$741.88
Actividades extra laborales				\$0.00			\$1,120.00	\$1,120.00				\$0.00				\$0.00		\$200.00	\$200.00	\$400.00	\$1,120.00
Activaciones dentro de tienda			\$72.00	\$72.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$72.00
Planeación estratégica (PUBLICIDAD)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,600.00	\$6,062.75	\$10,662.75	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$10,662.75
Vallas externas				\$0.00		\$4,600.00		\$4,600.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$4,600.00
Internos del Mall TOTEM				\$0.00			\$842.75	\$842.75				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$842.75
Internos del Mall Murales				\$0.00			\$5,220.00	\$5,220.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$5,220.00
Planeación estratégica (Redes Sociales)	\$0.00	\$0.00	\$98.56	\$98.56	\$98.56	\$0.00	\$0.00	\$98.56	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$98.56	\$0.00	\$0.00	\$98.56	\$98.56	\$0.00	\$0.00	\$98.56	\$295.68
Instagram			\$49.28	\$49.28	\$49.28			\$49.28				\$0.00	\$49.28			\$49.28	\$49.28			\$49.28	\$147.84
Facebook			\$49.28	\$49.28	\$49.28			\$49.28				\$0.00	\$49.28			\$49.28	\$49.28			\$49.28	\$147.84
Planeación estratégica (Relaciones Públicas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$350.00	\$350.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$350.00
Eventos								\$0.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$0.00
Patrocinios								\$0.00			\$350.00	\$350.00				\$0.00				\$0.00	\$350.00
Planeación estratégica (Alianzas)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,040.00	\$2,040.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$2,040.00
REMARCO								\$0.00				\$0.00			\$2,040.00	\$2,040.00				\$0.00	\$2,040.00
								\$0.00				\$0.00				\$0.00				\$0.00	\$0.00
TOTALES	\$0.00	\$0.00	\$420.56	\$420.56	\$270.44	\$4,600.00	\$7,182.75	\$12,053.19	\$180.00	\$140.00	\$350.00	\$670.00	\$98.56	\$0.00	\$2,040.00	\$2,138.56	\$98.56	\$200.00	\$200.00	\$498.56	\$15,282.31
																					15,282.31

Ilustración 67. Presupuesto general

Elaboración propia

6.6 IMPACTO DE LA INVERSIÓN

La consecuencia que se espera después de realizar una inversión en cualquier actividad o estrategia, sé que el efecto siempre sea positivo, que exista un retorno de la inversión y no solamente esto si no también una rentabilidad a ganar, este presupuesto estimado se pretende invertir no solamente en la posición de las marcas para presencia ante los clientes si no también en la formación continua de los clientes internos que son el pilar y cara de la empresa ante los clientes.

La propuesta de este plan de mejora contempla diferentes fases de ejecución alineadas de forma estrecha y conjunta al logro de los objetivos definidos, pues con la puesta en marcha de la gestión de procesos y su estandarización, se pretende una eficiencia en tiempo de ejecución de tareas que permitirán trabajar en actividades que desarrollen al talento humano en la búsqueda de crecimiento personal y profesional, este desarrollo de profesionalismo en los equipos traerá consigo un mayor empoderamiento y compromiso de los gerentes como líderes, permitiendo que la gerencia para Tegucigalpa pueda enfocar su atención a análisis de mayor impacto y la gestión de planificación estratégica que permita el logro de los objetivos, en términos financieros esto puede representar beneficios significativos, ya que se espera una mayor productividad, reducción de costos y la retención de talento humano, proyectando una reducción en la rotación de personal del 18% para el año 2022 por la renuncia de tres elementos, contra el actual de 6%, asumiendo que al menos uno de los colaboradores opte a mejores oportunidades, de acuerdo a estudios la tasa ideal de rotación para las empresas del sector comercio es de sólo 6.2 % anual (Prado, 2016)

El impacto proyectado en el plan estratégico propuesto en esta tesis no solo depende de un recurso financiero sino de un trabajo continuo pues tanto el desarrollo de equipos como la innovación en la planificación de las estrategias de marketing son la preparación de la tierra para la cosecha esperada, por lo que se espera que en un periodo aproximado de seis meses una vez concluido el cronograma de implementación, la empresa podrá obtener un mínimo de crecimiento en ventas de al menos el 10% , destinando el enfoque de los esfuerzos a lo verdaderamente necesita la compañía.

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

En este apartado se muestra la concordancia de esta tesis desde su inicio hasta su propuesta de mejora en donde resalta por capítulo sus metodologías y objetivos que se estructuraron después de realizar el análisis de los resultados que se obtuvieron por cada técnica y metodología realizada

Partiendo de la metodología para la gestión de procesos como base para la documentación de las tareas de los puntos de venta para lograr su estandarización que permita la eficiencia y manejo del tiempo para poder invertir en la formación de equipos de alto rendimiento, tomando como apoyo teórico la Metodología de desarrollo de equipos de alto rendimiento, así como el fortalecimiento del posicionamiento de las marcas en el mercado hondureño bajo la aplicación de La metodología de la planeación estratégica siendo estas tres concordantes y estrechas entre sí para lograr los objetivos definidos en esta mejora de procesos operativos de la empresa.

Matriz de congruencia

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	CAPÍTULO I		CAPÍTULO II	CAPÍTULO III			CAPÍTULO V	CAPÍTULO VI	
	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TEORÍAS / METODOLÓGICAS	VARIABLES	POBLACIONES	TÉCNICAS	CONCLUSIONES	NOMBRE DE PROPUESTA	OBJETIVOS DE PROPUESTA
PROPUESTA DE MEJORA EN LAS ÁREAS COMERCIAL, HUMANA Y OPERATIVA EN UNA EMPRESA RETAIL DEMODA TEXTIL	Elaborar una propuesta de mejora para la empresa American Apparel Honduras que permita optimizar la eficiencia operacional de sus puntos de venta y contribuya en el posicionamiento de sus marcas en el Distrito Central definiendo procesos que reorganicen internamente su gestión.	1. Identificar los principales procesos que se ejecutan en la operación de los puntos de venta para la estandarización y mejora de sus actividades por medio de un manual de procesos.	Gestión de procesos	Gestión de procesos	Procesos	Entrevista	Al identificar los principales procesos que se ejecutan en los puntos de venta se concluye que no es la carencia de los procesos la principal problemática en esta área si no la falta de documentación que respalde las actividades establecidas y la estandarización de ellos, optimizando las operaciones y eliminando actividades redundantes para la inversión de tiempo de manera eficiente y la utilización apropiada para nuevas actividades de desarrollo.	Propuesta de mejora en las áreas comercial, humana y operativa de la empresa American Apparel Honduras.	Elaborar un manual de procesos para la estandarización de la operación de los puntos de venta de la empresa American Apparel Honduras
		2. Determinar las necesidades existentes en relación del talento humano de los puntos de venta, para realizar una propuesta de desarrollo de equipos de alto rendimiento.	Desarrollo de equipos de alto rendimiento.	Equipo de alto rendimiento	Censo colaboradores de la empresa AAH	Encuesta	Según las evaluaciones realizadas en los puntos de venta para la compañía, se puede determinar que son varias las necesidades existentes en relación con el talento humano de cada uno de los equipos, por lo que se concluye que existe la oportunidad de poder diseñar un plan de trabajo que permita desarrollar equipos de alto rendimiento.		2. Realizar una propuesta que permita el desarrollo de equipos de alto rendimiento por cada uno de los equipos de trabajo en los puntos de venta.
		3. Identificar oportunidades en relación con la estrategia actual de American Apparel y elaborar una propuesta que permita mejorar la planeación estratégica comercial.	Planificación estratégica	Planeación estratégica	Principales competidores	Observación	Con la información obtenida en informes existentes, se logró evidenciar que existe la apertura en la asignación de presupuesto, sin embargo, se concluye que dicho presupuesto podría ser mayor si se contara con una planificación previa para su aprobación, la cual podría incluir no solo las estrategias a abordar sino la eficiencia en el uso de este, enfocando estrategias más direccionadas como ser la presencia de marca a manera publicitaria, y el incremento de tráfico en los puntos de venta		3. Desarrollar una propuesta que permita lograr el crecimiento del tráfico de personas dentro de las ventas y el reconocimiento de la ubicación de los mismos, fortaleciendo las estrategias comerciales y la presencia de las marcas en el Distrito Central
		4. Desarrollar una propuesta que permita lograr un mejor posicionamiento de las marcas en el Distrito Central.			Posicionamiento	Económicamente activa	Encuesta		Se concluye que el posicionamiento de las marcas posee un importante reconocimiento, sin embargo, es relevante que las estrategias de ventas sean orientadas tanto al crecimiento, mantenimiento y presencia de estas.

Ilustración 68. Matriz de concordancia

Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

- Aaker, J. (1997). *researchgate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/315282854_Modelos_de_Personalidad_de_marca_u_na_descripcion_de_1997_a_2015
- Barroso, F. G. (2007). *Trabajo en equipo, liderazgo y cambio organizacional*. doi:https://www.researchgate.net/publication/318240836_Trabajo_en_equipo_liderazgo_y_cambio_organizacional/citation/download
- Blasco, M. F. (2014). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Bock, L. (2015). *La nueva formula del trabajo*. (J. F. Castro, Trad.) doi:<https://www.espaciopliegues.com/wp-content/uploads/2020/10/Bock-Laszlo-La-Nueva-Formula-Del-Trabajo.pdf>
- Carrasco, J. B. (2011). *Gestion de Procesos- Alineados con la estrategia* (Vol. 4). Santiago de Chile, Chile: Editorial Evolucion S. A. Obtenido de file:///C:/Users/prosalesa/OneDrive%20-%20ufinet%20Latam/Escritorio/personal/UNITEC/UNITEC%202022/Gestion%20Operaciones%20Logistica/Libro_Gestion_de_Procesos.pdf
- Cazin, N. (26 de marzo de 2021). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/article/five-themes-for-the-progression-of-fashion-in-2021-and-beyond>
- Chavez, Z. A. (2018). *ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD*. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Peru. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14117/Chavez%20Chavez%20Zully%20Alexandra%20-%20Quiroz%20Mercado%20Gianluca.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- COHEP. (2019). *Cohep.org*. Obtenido de <http://cohep.org/wp-content/uploads/2020/01/Boleti%CC%81n-Mercado-Laboral-2019.pdf>
- Conexion Esan*. (28 de noviembre de 2017). Obtenido de Conexion Esan : <https://www.esan.edu.pe/directorio/conexion-esan>
- Diaz, P., & Monjo, M. (s.f.). *Marketing Inteli*. Obtenido de file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/CASO%206%20ZARA%20CasoInditex.pdf
- Diaz, S. S. (s.f.). *Academia* . Obtenido de https://www.academia.edu/39005625/MANUAL_DE_DIRECCI%C3%93N_DE_EQUIPOS_MANUAL_DE_DIRECCI%C3%93N_DE_EQUIPOS_DE_ALTO_RENDIMIENTO_DE_ALTO_RENDIMIENTO
- Eclass. (11 de enero de 2022). *Eclass*. Obtenido de <https://blog.eclass.com/te-gustaria-ser-parte-del-equipo-de-google-conoce-su-estrategia-para-lograr-equipos-exitosos>
- Franquicias Hoy*. (s.f.). Obtenido de Revista Franquicias Hoy: <https://www.franquiciashoy.es/franquicias/franquicias-de-ropa>
- Fuentes, E. A., Cordero, F. A., & Gomez, I. D. (29 de Mayo de 2020). *Corporacion Universitara Republicana*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a85>
- Gary Armstrong, P. K. (2017). Fundamentos de Marketing. En *Fundamentos de Marketing* (13 ed.). Mexico: PEARSON.
- group, A. (s.f.). *ASW Group*. Obtenido de http://www.aswgr.com/about_us.html
- Group, ASW. (s.f.). *ASWGR*. Obtenido de http://www.aswgr.com/about_us.html

- Herrera, M. C. (2021). *Esttrategia y ventaja competitiva*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compas.
- Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples*. Resumen ejecutivo, Instituto Nacional de Estadística. Obtenido de <https://www.ine.gov.hk/V3/imag-doc/2023/05/RESUMEN-EJECUTIVO-IXXVI-EPMPM-Marzo2023.pdf>
- Islachin, E., Julio, S., & Raiza, O. (2021). *Business Consulting para Bodega Sotelo*. Bogota.
- Mayar, M. A. (junio de 2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Vision del futuro*. Obtenido de URL de la Revista: www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica/
- Mena, F. C. (2018). *El reto de la omnicanalidad* (Vol. 1). Madrid, España: Observatorio eCommerce & Transformación Digital. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/121991>
- Morales, G. (2009). *Benchmarkin*. El Cid editor. doi:<https://elibro.net/es/ereader/unitechn/29093>
- Moran, C., & Moran, M. (s.f.). *DISC y Equipos de Trabajo*.
- Mordor Intelligence. (2021). *Mordor Intelligence*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/apparel-market>
- Organización Internacional de Normalización. (s.f.). Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organizacion Internacional de Normalizacion. (2015). *iso.org*. Obtenido de <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Ortiz, P. A. (junio de 2012). *Redalyc.org*. Obtenido de Redalyc.org: <file:///C:/Users/prosalesa/OneDrive%20-%20Ufinet%20Latam/Escritorio/personal/UNITEC/UNITEC%202023/Proyecto%20de%20graduacion/para%20data%20tesis/Contextualizaci%C3%B3n%20te%C3%B3rica%20de%20los%20mecanismos%20de%20proteccion%20del%20mundo%20%20de%20la%20m>
- Perez, C. M. (mayo de 2014). *Forbes*. Obtenido de [https://www.forbes.com.mx/estandarizacion-y-globalizacion/#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20la%20Segunda%20Guerra,Comisi%C3%B3n%20Electrot%C3%A9cnica%20Internacional%20\(IEC\)](https://www.forbes.com.mx/estandarizacion-y-globalizacion/#:~:text=Despu%C3%A9s%20de%20la%20Segunda%20Guerra,Comisi%C3%B3n%20Electrot%C3%A9cnica%20Internacional%20(IEC)).
- Peteraf, T. I. (2012). *Administracion estrategica* (18 ed., Vol. 18). MExico: Mc Graw Hill.
- Porras, C. D. (2020). *CESA*. Obtenido de Colegio de estudios superiores de administración CESA: https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2544/MFC_1014207378_2020_2.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- Prado, T. M. (2016). *IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA ALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS EN EMPRESAS RETAIL*. Universidad de Lima . Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/1724/Salazar_Prado_Talia.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Existen%20diversos%20autores%20que%20han,han%20hecho%20sobre%20este%20tema.
- propiedad, I. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.ip.gob.hk/direcciones/propiedad-intelectual/antecedentes-historicos-propiedad-intelectual>
- Pucheu, A. (2021). *Gestion de la productividad y el desempeño*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Questionpro. (s.f.). *Questionpro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/encuesta-de-clima-laboral.html#:~:text=Una%20encuesta%20de%20clima%20laboral,del%20trabajo%20de%20tus%20empleados>.
- Rico, R. R. (2004). *RETAIL MARKETING* (segunda ed.). DEVAS ARGENTINA.
- Riello, G. (2016). *Breve historia de la moda: desde la Edad Media hasta la actualidad*. Barcelona, España: GG. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unitechn/212050>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (s.f.). *Metodologia de la Investigacion* (Sexta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Sesame . (19 de marzo de 2022). *Sesame*. Obtenido de <https://www.sesamehr.mx/guias/evaluacion-de>

- desempeno-laboral-guia-completa/
- Shibata, H. (19 de Marzo de 2021). *ProQuest*. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/2503227900?accountid=35325>
- Statista. (Junio de 2022). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/600207/valor-de-marca-de-las-10-marcas-de-ropa-mas-importantes-en-el-mundo/#:~:text=Nike%20se%20posicion%C3%B3%20en%202022,segundo%20y%20tercer%20lugar%20respectivamente.>
- Talla, A. A. (2018). *Estandarizacion de procesos de IntelliProcess*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Peru.
- Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2017). IMPORTANCIA Y CONCEPTO DEL POSICIONAMIENTO UNA BREVE REVISIÓN. *Perspectivas*. Obtenido de <file:///C:/Users/prosalesa/OneDrive%20-%20Ufinet%20Latam/Escritorio/personal/UNITEC/UNITEC%202023/Proyecto%20de%20graduacion/para%20data%20tesis/POSICIONAMIENTO.pdf>
- Urrutia, J. (08 de abril de 2018). LinkedIn. *Cirque du Soleil*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/cirque-du-soleil-reinventamos-el-circo-y-veces-hemos-tenido-urrutia/?originalSubdomain=es>
- Varios. (2013). *Manual trabajo en equipo*. Madrid, España: CEP.
- Venable, J. (2019). *Equipos de alto rendimiento*. (N. Camargo, Trad.) Editorial dedicada a la difusión de libros y audiolibros de desarrollo. doi:<https://www.perlego.com/es/book/1868767/equipos-de-alto-rendimiento-construye-una-cultura-de-compromiso-y-lealtad-en-tu-organizacion-pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Daniel Dayan
Puesto Laboral: Gerente Comercial Retail
Empresa o Institución: American Apparel Honduras
Dirección principal de la Empresa o Institución: Tegucigalpa, Honduras local 1015 mall Multiplaza colonia lomas del Mayab
Ciudad: Tegucigalpa, Departamento: Francisco Morazán Día: 27 Mes: 04 Año: 2023

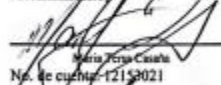
Estimado Señor(a): Daniel Dayan

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener nuestro título de maestría en dirección empresarial con orientación en competencias directivas.

Hemos seleccionado como tema Propuesta de mejora la estandarización de procesos, talento humano y estrategias comerciales de los puntos de venta Tegucigalpa, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Cuestionarios, entrevistas y recopilación de información que nos facilite realizar los manuales y demás consideraciones.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.


Atentamente,


María Jéssica Casaña
No. de cuenta: 12153021


Patricia Rosales
No. de cuenta: 12153022

Por este medio, American Apparel Honduras

(empresa / institución),
Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.


Daniel Dayan

Vo.Bo.

DADAJU@ASUSP.COM

Correo electrónico de Director/Gerente

ANEXO 4 INSTRUMENTO DE COTEJO OBSERVACIÓN

FORMULARIO PARA APLICAR TÉCNICA DE OBSERVACIÓN									
3) Cantidad de publicidad interno (DENTRO DEL PUNTO DE VENTA)									
MARCAS	Rotuladores	ATRI	CIJARROS	OTROS					
Náutica	*	*							
Tommy Hilfiger	*		*	pantallas digitales publicidad de ellos					
Calvin Klein	*			pantallas digitales publicidad de ellos					
Lacoste	*								
Zara				pantallas digitales publicidad de ellos					
Purificación García			decorativos regista montaje						
Otras Observación	La mayoría de las tiendas cuentan con rotuladores propios acorde a sus estándares, de los cuales solo cuando tienen los descuentos los utilizan								
2) Alianzas comerciales del punto de venta									
MARCAS	publicidad de alianzas BANCARIAS				TIPO DE PROMOCIONES				
	BAC	FICOLSA	ATLÁNTIDA	PROMERICA	BAC	FICOLSA	ATLÁNTIDA	PROMERICA	
Náutica									
Tommy Hilfiger	*				20%				
Calvin Klein	*				20%				
Lacoste									
Zara					puntos	puntos			
Purificación García	*		*	*	financiamiento		Extra financiamiento	financiamiento	
Otras Observación	no todos tienen alianzas bancarias para promociones de descuento pero si los utilizan ocasionalmente								
3) Orden del Visual Merchandising									
Marcas	Vitrina	EXHIBIDORES INTERNOS	DECORACIÓN						
Náutica	Montaje de temporada escaparates con rotuladores y exhibidores de productos pocos maniqués		según colección						
Tommy Hilfiger	Decoración de la temporada interna y vitrina cambios según temporada de vitrinas cada 6 veces al año y según temporada montajes grandes o pequeños a nivel mundial y de maniqués semanales	Cambio e imágenes internas según cambio de temporadas							
Calvin Klein	Decoración de la temporada interna y vitrina cambios según temporada de vitrinas son minimalistas y neutras no tienen tanto montajes y de maniqués semanales	rotuladores según los productos y promociones							
Lacoste	imágenes de vinil y exhibidores maniqués		cuadros en estanterías						
Zara	Decoración de la temporada interna y vitrina cambios semanales de vitrinas cambian los maniqués cada dos semanas		muestra de decoración espacio abierto y según temporada						
Purificación García	Decoración de la temporada interna y vitrina cambios según temporada de vitrinas	*							
Otras Observación									
4) Promociones existentes mes de junio									
Náutica	50% en mercancía seleccionada								
Tommy Hilfiger	50% en sector seleccionado 20% con bac								
Calvin Klein	50% en sector seleccionado 20% con bac								
Lacoste	45% en tu segunda compra								
Zara	sin promociones actuales de ellos pero si con puntos de bancos								
Purificación García	Sin promociones actuales de ellos pero si extras con bancos								
Otras Observación									
5) Promociones habituales									
Náutica	festividades del país descuentos								
Tommy Hilfiger	festividades del país descuentos y activaciones dentro del local/ 2 veces al año sale + BF								
Calvin Klein	festividades del país descuentos y activaciones dentro del local/ 2 veces al año sale + BF								
Lacoste	porcentajes bajos y festividades								
Zara	generalmente con tarjetas de crédito con puntos								
Purificación García	alianzas con bancos momentáneos o festividades								
Otras Observación									

	PLAZAS			PASILLO			ESTACIONAMIENTOS		
	DIGITAL	TÓTEM	VALLA	DIGITAL	TÓTEM	VALLA	DIGITAL	TÓTEM	VALLA o rotulo en exterior
Náutica									*
Tommy Hilfiger									*
Calvin Klein			*						
Lacoste									*
Zara									*
Purificación García									
Otras Observación	actualmente ninguno cuenta con publicidad pagada dentro del centro comercial								
7) Publicidades exteriores fuera de los centros comerciales									
	BLVSUYAPA			BLV MORAZÁN			FUERZAS ARMADAS		
	Digitales	Banderines	Valla	Digitales	Banderines	Valla	Digitales	Banderines	Valla
Náutica									
Tommy Hilfiger									
Calvin Klein									
Lacoste									
Zara									
Purificación García									
Otras Observación	Actualmente ninguno cuenta con publicidades en calles								
	BLV SAN JUAN BOSCO			CALLE LOS ALCALDES					
	Digitales	Banderines	valla	Digitales	Banderines	valla			
Náutica									
Tommy Hilfiger									
Calvin Klein									
Lacoste									
Zara									
Purificación García									
Otras Observación									
8) Publicidad en redes sociales									
	Internas	Centro comerciales	pagina de revistas	BANCOS					
Náutica	a nivel internacional	cuando tienen promociones o eventos							
Tommy Hilfiger	a nivel internacional	cuando tienen promociones o eventos y reels de colecciones	solo si se invitan a eventos	según promoción					
Calvin Klein	a nivel internacional	cuando tienen promociones o eventos y reels de colecciones	solo si se invitan a eventos	según promoción					
Lacoste	a nivel internacional	Casi no tienen publicaciones							
Zara	a nivel internacional	cuando tienen promociones o eventos	por aperturas o eventos	según promoción					
Purificación García	a nivel internacional	cuando tienen promociones o eventos	por aperturas o eventos						
Otras Observación	Las publicaciones en las revistas son invitadas del centro comercial no por pautas pagadas de ellos/ los centros comerciales publican en sus redes la de los locales que lo solicitan cuando envían los artes apropiados bajo los estándares que solicitan								

ANEXO 9 COTIZACIÓN DE VALLA EXTERIORES

Publicidad Empresarial
Avenida 14 de Julio, La Ceiba, Honduras

COTIZACIÓN

TEL: +504 3332-5487

CLIENTE: ASW GROUP

DIRECCIÓN:

Tel:

COTIZACIÓN NO.: 660



FECHA: 1/6/23

VALIDA HASTA: 6/6/23

NO.	DESCRIPCIÓN	CODIGO	MEDIDAS	CANTIDAD	PRECIO USD	TOTAL USD
	RENTA DE VALLA EN COLONIA TEPEYAC FRENTE GASOLINERA UNO HACIA MEDICAL CENTER		5X6 M	1		\$ 875.00
	RENTA DE VALLA EN BLV SUYAPA					\$ 1,125.00
	IMPRESIÓN DE LONAS PARA VALLA EN COLONIA TEPEYAC					\$ 1,000.00
	IMPRESIÓN DE LONA PARA VALLA EN BLV SUYAPA					\$ 1,000.00
					SUB TOTAL	\$ 4,000.00
CONDICIONES DE PAGO: CREDITO 30 DÍAS					IMPUESTO	\$ 600.00
TIEMPO DE ENTREGA:					TOTAL	\$ 4,600.00

ANEXO 10 COTIZACIÓN IMC Y CITY MALL

TRIPLE MURAL



COSTO DE PAUTA	
Precio Pauta	\$1,300 Los tres
Precio Impresión	\$950
Precio Instalación	\$550
Total	\$2,800.00 + ISV 15%

Descripción: Murales externos en zona de alto tráfico vehicular.

Tipo: Murales externos.

Ubicación: Pared externa por Carrión.

Dimensiones: 4.02 base x 6.55 mts alto - 4.39 mts de base x 6.55 mts alto. - 4.02 mts de base x 6.55 mts alto.

Material: Lona con rebase.



TÓTEM ESTÁTICO

COSTO DE PAUTA	
Precio Pauta	\$325 cada cara
Precio Impresión	\$50
Precio Instalación	\$10
Total	\$385.00 + ISV 15%

Descripción: Tótems en zonas de alto tráfico con iluminación LED en cada cara y vidrio templado.

Tipo: Tótem.

Ubicación: Pasillos.

Dimensiones: 1.20 mts de base x 1.80 mts de alto.

ANEXO 11 INSTRUMENTO CENSO

Disponibles: 1 caras



Talento humano

Somos estudiantes de maestría de la carrera de Dirección empresarial de la UNITEC. Con el propósito de realizar un estudio sobre la comunicación y percepción de la empresa donde trabaja en Tegucigalpa, solicito su colaboración para la siguiente encuesta. Favor responder con sinceridad.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. 1. ¿Estoy enterado de lo que esperan de mí en el trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A veces
 Indiferente
 Casi nunca
 Nunca

2. 2. ¿Tengo los materiales y herramientas necesarios para realizar bien mi trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A veces
 Indiferente
 Casi nunca
 Nunca

6. 5. ¿Con cuales de los siguientes valores usted se identifica mas? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Respeto
 Honestidad
 Optimismo
 Espíritu joven
 Honradez
 Capacidad empresarial
 Responsabilidad
 Confianza

7. 6. ¿Con que frecuencia recibo reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

8. 7. En cuanto a mi trabajo y desempeño ¿Con qué frecuencia recibo alguna retroalimentación de mis compañeros? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

3. 3. En el trabajo: ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer? Si tu respuesta es no especifica porque? *

Si su respuesta es No, indique porque cree que esto sucede

Marca solo un óvalo.

- SI Ir a la pregunta 5
 NO Ir a la pregunta 4

Ir a la pregunta 5

Hacer lo que se Hacer

4. ¿Por qué crees que esto sucede? *

Talento Humano sección 3

5. 4. De los siguientes valores ¿Cuáles identifican a la empresa? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Respeto
 Honestidad
 Optimismo
 Espíritu joven
 Honradez
 Capacidad empresarial
 Responsabilidad
 Confianza

9. 8. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar trabajo de calidad? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

10. 9. ¿Confío que mis compañeros de trabajo están realizando un buen trabajo y de calidad? Si su respuesta es no porque? *

Marca solo un óvalo.

- SI Ir a la pregunta 12
 NO Ir a la pregunta 11

No trabajan con calidad

11. ¿Por qué cree que sucede esto? *

Sección sin título

12. ¿Con qué frecuencia se presenta la situación que cualquier miembro del equipo menciona mi progreso? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

13.

11. En una escala del 1 al 5 siendo 1 no aprendo nada y 5 aprendi todo lo que necesitaba. Como considera su aprendizaje dentro de la empresa *

Marca solo un óvalo.

No aprendi nada

1

2

3

4

5

Aprendi todo lo que necesitaba

14. 12. ¿Usted Se comunica de manera concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

15. 13. ¿Sus compañeros se comunica de manera concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

16. 14. ¿Su jefe se comunica de manera concisa, clara y usando las vías adecuadas o establecidas? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

17. 15. ¿Se siente escuchado cuando usted opina o quiere decir algo? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

18. 16. ¿Tu gerente te comunica las expectativas y te da retroalimentación de manera clara, profesional y oportuna? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

19. 17. ¿Escucha las críticas de sus compañeros o jefes sin ponerse a la ofensiva. *
Si su respuesta es no porque cree que pasa esto?

Marca sólo un óvalo.

- SI ir a la pregunta 21
 NO ir a la pregunta 20

Ir a la pregunta 21

Sección sin título

20. ¿Por qué cree que pase esto? *

24. 21. ¿Su jefe inmediato brinda retroalimentación sobre tu desempeño? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

25. 22. Si se encuentras con un problema o una situación inusual, ¿sabes a quien acudir para encontrar una solución? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

26. 23. ¿Tu equipo/departamento apoya tu trabajo y te inspira a mejorar? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

Sección sin título

21. 18. ¿En la resolución de conflictos, trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

22. 19. ¿En la resolución de conflictos, sus compañeros tratan de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

23. En la resolución de conflictos, ¿Su jefe inmediato trata de encontrar soluciones que beneficien a todas las partes? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

27. 24. ¿Qué tanto cree que conoce a todo su equipo de trabajo? *

Marca sólo un óvalo.

- Considero que no los conozco
 Conozco a la mitad
 Conozco solo a los que me llevo bien
 Los conozco regular a todos
 Los conozco bien a todos

28. 25. ¿Considera que su equipo desarrolla la cooperación y trabajo de forma conjunta entre todos? *

Marca sólo un óvalo.

- Siempre
 A Veces
 Indiferente
 Casi Nunca
 Nunca

29. 26. Considera que sus compañeros de trabajo y usted forman : *

Marca sólo un óvalo.

- a) Grupo de trabajo
 b) Equipo
 c) Equipo colaborativo
 d) Ninguna

30. *

27. Genero

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

31. *

28. Puesto de trabajo

Marca solo un óvalo.

Vendedor

Gerente de tienda

cajero

Gerente administrativo

32. *

29. Tienda

Marca solo un óvalo.

City mall TH

Multiplaza TH

Multiplaza CK

TODAS

33. *

30. Correo electrónico

ANEXO 11 INSTRUMENTO MUESTRA POBLACIONAL

Posicionamiento de marcas

Somos estudiantes de maestría de la carrera de Dirección empresarial de la UNITEC. Con el propósito de realizar un estudio sobre posicionamiento de marcas internacionales en Tegucigalpa, solicito su colaboración para la siguiente encuesta, sus respuestas son anónimas, favor contestar de manera sincera.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Le gusta utilizar marcas de moda internacionales? *

Marca solo un óvalo.

1. Si, me gusta pero no la utilizo *Ir a la pregunta 2*
2. Si, me gusta y la utilizo *Ir a la pregunta 3*
3. No, definitivamente no me gustan *Ir a la pregunta 12*

opcion 1

Si su respuesta es la opción 1 indique porque no utiliza marcas internacionales

2. Si su respuesta es la opción 1 Indique porque no utiliza marcas internacionales *

respuesta dos

3.

2. En una escala del 1 al 6, siendo 1 el de mayor prioridad y 6 el de menor prioridad. De las siguientes características cuales considera mas importante o menos importante a la hora de comprar una prenda de marca internacional.

Marca solo un óvalo por fila.

	Calidad	Diseño y moda	Precio	Durabilidad	Reconocimiento y experiencia de la marca	Prestigio
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.

3. ¿Cuál es el canal de compra que usa mas frecuentemente para compras de marcas internacionales?

Marca solo un óvalo.

- Compras en linea *Ir a la pregunta 6*
- Puntos de venta local *Ir a la pregunta 6*
- Compras en el extranjero *Ir a la pregunta 6*
- Compras a comerciantes que traen las marcas *Ir a la pregunta 6*
- OTRA *Ir a la pregunta 5*

Sección sin título

Si selecciono otra, ¿Cuál? *

Sección sin título

4. De las siguientes marcas ¿Cuál considera que sea de su preferencia para utilizar?

Marca solo un óvalo.

- Nautica [Ir a la pregunta 8](#)
- Tommy Hilfiger [Ir a la pregunta 8](#)
- Calvin Klein [Ir a la pregunta 8](#)
- Lacoste [Ir a la pregunta 8](#)
- Zara [Ir a la pregunta 8](#)
- Purificacion Garcia [Ir a la pregunta 8](#)
- Otras [Ir a la pregunta 7](#)

Sección sin título

Si su respuesta fue otras mencione ¿Cuál? *

Sección sin título

8. 5. En una escala de puntuación del 1 al 6 califique, siendo 1 la prioridad y 6 la menor prioridad. ¿De las siguientes marcas que calificación le pondría a cada una?

Marca solo un óvalo por fila.

	Nautica	Tommy Hilfiger	Calvin Klein	Lacoste	Zara	Purificación Garcia
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 6. ¿A través de que medio de comunicación ha identificado cualquiera de las marcas antes mencionada?

Seleccione todas las opciones que correspondan.

- 1. Emails directos
- 2. Mensajes de Textos
- 3. Publicidad de Facebook
- 4. Publicidad de Instagram
- 5. Publicidad del centro comercial
- 6. Valla Publicitaria
- 7. Mensajería por WAPP

10. 7. Según el rango de importancia en su uso personal, tomando el 1 como la de mayor prioridad y el 6 como menor prioridad, valore la que más utiliza de las siguientes redes sociales.

Marca solo un óvalo por fila

	Facebook	Instagram	WhatsApp	Twitter	You tube	Tiktok
Prioridad 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 4	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioridad 6	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 8. ¿Cuál es su mayor incentivo para realizar compras en las marcas Internacionales?

Marca solo un óvalo.

1. Promociones
 2. Llegada de nueva colección
 3. Porque paso y veo algo que me gusta
 4. Porque necesito comprar algo específico
 5. Porque veo una publicidad de la marca

DATOS DEMOGRAFICOS

12. 9. Edad

Marca solo un óvalo.

1. Entre 18 y 25
 2. Entre 26 y 35
 3. Entre 36 y 45
 4. Entre 46 y 55
 5. Mas de 55

13. 10. Genero

Marca solo un óvalo.

- FEMENINO
 MASCULINO

14. 11. Ingreso

Marca solo un óvalo.

1. L. 5,000 - 10,000
 2. L. 10,001 - 20,000
 3. L. 20,001 - 30,000
 4. Mas de L.30,000

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios