

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA FACULTAD DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES.**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL GRUPO JAREMAR.**

**SUSTENTADO POR:**

**ANA MARIA ORELLANA LOPEZ 11641408**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE NEGOCIOS.**

**TEGUCIGALPA M.D.C.**

**HONDURAS, C.A**

**MARZO, 2020**

## DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2020

(Ana María Orellana Lopez)

Todos los derechos son reservados.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Grupo Jaremar por permitirme realizar la práctica profesional en su prestigiosa institución. En Grupo Jaremar se me dio la oportunidad de poder formar parte del equipo de trabajo en el área de ventas a supermercados, siendo capaz de poder aprender y adquirir nuevos conocimientos sobre el desarrollo de las actividades que se encuentran detrás de una venta. Todo lo aprendido en este tiempo será de mucho valor para mí, tanto en mi vida profesional como personal.

Agradezco a mis jefas inmediatas, Lesly Medina y Amalia Cardenas por aceptarme bajo su tutela y brindarme la confianza de poder ayudarles en sus actividades diarias, así como siempre enseñarme y orientarme de la mejor manera para lograr el desarrollo de estas. Así mismo agradezco a cada uno de mis compañeros de oficina, por recibirme con brazos abiertos y apoyarme en todo momento. A todo el personal del área de merchandising por aceptarme y brindarme su ayuda en cada una de las actividades que desarrollamos.

Agradezco también a mis padres y a mis hermanos por estar siempre conmigo y brindarme su apoyo incondicional durante la trayectoria de mi vida universitaria. Y a todos los licenciados que compartieron sus conocimientos conmigo y me brindaron su amistad.

Ana María Orellana Lopez.

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	VI
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES</b> .....	1
<b>1.1 Objetivo general</b> .....	1
<b>1.2 Objetivos específicos</b> .....	1
<b>1.3 Información general de la empresa</b> .....	1
<b>1.3.1 Reseña de la empresa</b> .....	1
<b>1.3.2 Misión</b> .....	2
<b>1.3.3 Visión</b> .....	2
<b>1.3.4 Valores</b> .....	2
<b>1.3.5 Estructura</b> .....	3
<b>1.3.6 Productos</b> .....	5
<b>CAPITULO II: ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA INSTITUCIÓN</b> .....	6
<b>2.1 Nombre del Puesto</b> .....	6
<b>2.2 Actividades Realizadas</b> .....	6
<b>2.2.1 Supervisión de tiendas</b> .....	6
<b>2.2.2 Supervisión del personal de impulso</b> .....	6
<b>2.2.3 Creación del reporte de estrategias y cambios de precios</b> . ....	7
<b>2.2.4 Redactar informe sobre estado de tiendas durante semana</b> .....	7
<b>2.2.5 Creación de archivos del personal de impulso</b> .....	7
<b>2.2.6 Programación de facturas</b> .....	8
<b>2.2.7 Creación de reporte de facturas vencidas</b> . ....	8
<b>2.2.8 Liquidación de facturas</b> .....	8
<b>2.2.9 Actualización de la base de datos de facturas</b> .....	9
<b>2.2.10 Actualización de inventarios en tiendas</b> . ....	9

<b>CAPITULO III: ACTIVIDADES DE MEJORA</b> .....	10
<b>3.1 Actividades de mejora</b> .....	10
<b>3.2 Situación actual.</b> .....	10
<b>3.3 Propuesta de mejora</b> .....	12
<b>3.4 Impacto de la propuesta</b> .....	16
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	18
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	18
<b>4.2 Recomendaciones</b> .....	20
<b>Bibliografía</b> .....	21
<b>Glosario</b> .....	22
<b>Anexos.</b> .....	23

**Tablas**

Tabla 1 Productos de la categoría de comestibles. ....	5
Tabla 2 Productos de la categoría del cuidado del hogar. ....	5
Tabla 3 Ejemplo nuevo formato de actualización de precios del Dashboard.....	13
Tabla 4 Ejemplo de formato de evaluación de estrategia de precios.....	15
Tabla 5 Inversión para reajuste del Dashboard. ....	17

**Ilustraciones**

Ilustración 1 Estructura Organizacional del Área de Ventas.....	4
Ilustración 2 Dashboard original .....	10
Ilustración 3 Propuesta de formato de evaluación.....	14

## **Anexos**

Anexo 1: Productos de la categoría de comestibles. ....	23
Anexo 2: Productos de la categoría del cuidado del hogar.....	25
Anexo 3: Formato de supervisión de tienda y personal .....	26
Anexo 4: Formato de cambio de precios. ....	27
Anexo 5: Comprobante de pago. ....	28
Anexo 6: Formato de inventario y fechas próximas .....	29
Anexo 7: Plan de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo.....	30

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se detallan las actividades y aportes realizados durante el desarrollo de la práctica profesional que fue realizada en Grupo Jaremar, en las oficinas de Unimerc en el área de ventas a supermercados, ubicadas en Tegucigalpa carretera al sur kilometro 11, aldea Germania. El cual tuvo como objetivo principal implementar los conocimientos obtenidos durante desarrollo de la carrera universitaria, con el fin de crear una propuesta de mejora para la empresa que de solución a un problema identificado.

Se especifican las actividades realizadas durante la estancia en la empresa en el puesto de asistente de supervisor de tienda, trabajando en el canal de La Colonia simultáneamente con el canal de Walmart el cual esta conformado por los formatos de Maxi Despensa, Despensa Familiar, Paiz y Walmart.

Se detalla el desarrollo completo de las actividades asignadas, entre las cuales se encuentra la generación del reporte de facturas vencidas; el cual consiste en la consolidación de todas aquellas facturas que se han pasado de su fecha de limite de pago y la actualización de la base de datos de facturación del formato Walmart en donde se ingresaban los datos de las facturas entregadas semanalmente.

En el canal de La Colonia está la actualización de los inventarios en tiendas y de los productos con fechas próximas, de esta manera establecer planes de acción para poder desplazar producto cuando fuese requerido, también la actualización de los registros del personal de impulso y participación en las reuniones mensuales con el equipo de ventas, donde se evalúa el desempeño de las tiendas con respecto al plan de objetivos establecidos.

Se presenta la situación actual del área de ventas en donde se muestra un formato interno de evaluación, este muestra los precios en tienda de los productos de la empresa, así como los de la competencia, con esta información se realiza la evaluación del

cumplimiento de las estrategias de precios. Este se llama Dashboard, el cual es un documento de Excel, su formato es extenso al incluir los datos del canal de La Colonia y Walmart, poco amigable para los usuarios que desconocen su procedimiento de llenado y de análisis.

Como parte de la propuesta de mejora para el área de ventas a supermercado se establece un nuevo formato de seguimiento y evaluación de estrategias de precios, donde se muestra una hoja con una tabla de llenado mas intuitivo, una hoja de evaluación de resultados donde se permite tener una visualización de los datos más personalizados según las necesidades del usuario y una tabla de evaluación del cumplimiento de la estrategia de precios, se muestran ilustraciones para una mejor visualización y comprensión de las mejoras propuestas.

En la implementación del nuevo formato se verán involucrados el personal administrativo del área de ventas a supermercado, siendo estos los principales beneficiados, se logrará optimizar y minimizar el tiempo invertido en la actividad de actualización ya que se involucra la participación de todos los supervisores y la evaluación de las estrategias de precios al presentar una visualización personalizada de la información. Todo esto bajo un costo cero debido a que el personal ya posee todos los implementos y conocimientos necesarios para su utilización.

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de mejora para la empresa Unimerc perteneciente al Grupo Jaremar, para el mejoramiento del desempeño del área de ventas a supermercados, durante el desarrollo de la práctica profesional.

### **1.2 Objetivos específicos**

**1.2.1** Identificar la situación actual del área de ventas a supermercados para poder crear una propuesta de mejora orientada a las necesidades.

**1.2.2** Diseñar una propuesta de mejora que dé solución a los problemas detectados dentro del área de ventas a supermercados.

**1.2.3** Crear un formato de seguimiento y control de resultados obtenidos de la propuesta de mejora.

### **1.3 Información general de la empresa**

#### **1.3.1 Reseña de la empresa**

Es una empresa de sólido prestigio, productora y comercializadora de bienes y marcas de consumo masivo. Comprometidos con la innovación, la sostenibilidad del entorno, el desarrollo de las comunidades donde opera, la conservación del medio ambiente y el compromiso con sus consumidores en brindarles marcas y productos líderes y de alta calidad.

Su historia inicia en 1982 cuando se constituye la sociedad denominada Industrial Hondureña de Alimentos, S.A. de C.V. (INHALSA), cuya finalidad principal era la producción de manteca. Fundándose, simultáneamente, su distribuidora Mercadeo del Caribe, S.A. de C.V. (MERCARIBE).

En 1985 se constituye Molinos Modernos de Honduras, S.A. de C.V. (MOLIMHSA), Sociedad Industrial de Saponificación, S.A. de C.V. (SISA), Proteína y Grasas, S.A. de C.V. (PROGRASA), Nutrimientos Balanceados, S.A. de C.V. (NUTRISA) y Oleínas de Exportación, S.A. de C.V. (OLEXPORT). Luego en 1994 se realiza el Joint Venture entre Grupo JARE con Grupo Chiquita (conocida como Grupo Numar) nace Grupo Jaremar, siendo este el nombre con el cual se le conoce hoy en día.

Seguido en 2003 Grupo Jaremar adquiere el 100% de las acciones de DOLE, la cual incluye sociedades como Fábrica de Manteca y Jabón Atlántida, S.A. de C.V. (LA BLANQUITA), Compañía Agrícola Ceibeña, S.A. (CAICESA) e Industria Aceitera Hondureña, S.A. de C.V. (IAHSA). A partir del 1° de mayo del 2019 Grupo Jaremar de Honduras, S.A. de C.V. formaliza la fusión de las sociedades con el propósito de absorber las demás sociedades del grupo.

### **1.3.2 Misión**

Ser la corporación líder en agroindustria, producción y distribución de bienes de consumo masivo (Jaremar, 2020)

### **1.3.3 Visión**

Elaborar productos y marcas que ofrezcan al consumidor plena satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, ganando su confianza, preferencia y lealtad. Asegurando así un crecimiento sostenido en pro del liderazgo, obteniendo los beneficios y contribuciones esperados por nuestros accionistas.

Como empresa socialmente responsable desarrollamos medidas preventivas en pro del medio ambiente y nuestra comunidad, en donde operamos (Jaremar, 2020).

### **1.3.4 Valores**

- Excelencia: incansables en la búsqueda de la perfección.
- Compromiso: comprometemos nuestra palabra y logramos que las cosas sucedan.

- Integridad: congruentes con lo bueno que pensamos, decimos y hacemos.
- Solidaridad: nuestro actuar es inspirado en el “Nosotros”.
- Responsabilidad: Cumplimos, superamos y nos anticipamos, es compromiso con nuestros públicos de interés.
- Felicidad: Somos felices con lo que hacemos.
- Lealtad: Respondemos positivamente a la confianza que nos brinda, a nuestra gente, nuestras marcas y nuestro entorno (Jaremar, 2020).

### **1.3.5 Estructura**

La estructura organizacional es una parte fundamental de todas las empresas y esta nace al mismo tiempo que nace la empresa, esta se define según Robbins como “la distribución formal de los empleados dentro de una organización” (Robbins, 2010) es decir, como se va a organizar, los puestos que se requieren y sus funciones, así mismo representa la jerarquía interna, es muy importante que el personal conozca la estructura de la empresa ya que eso le permite conocer la importancia de su puesto dentro de la empresa, así como junto con quienes trabaja y quiénes son sus jefes inmediatos.

En Grupo Jaremar este tipo de información se considera confidencial por lo que no se tiene una visualización completa de cómo está conformada su estructura.

A continuación, se presenta como está conformada la estructura organizacional del área de ventas nada más, la cual es el área en la que se está trabajando actualmente.

## Estructura Organizacional

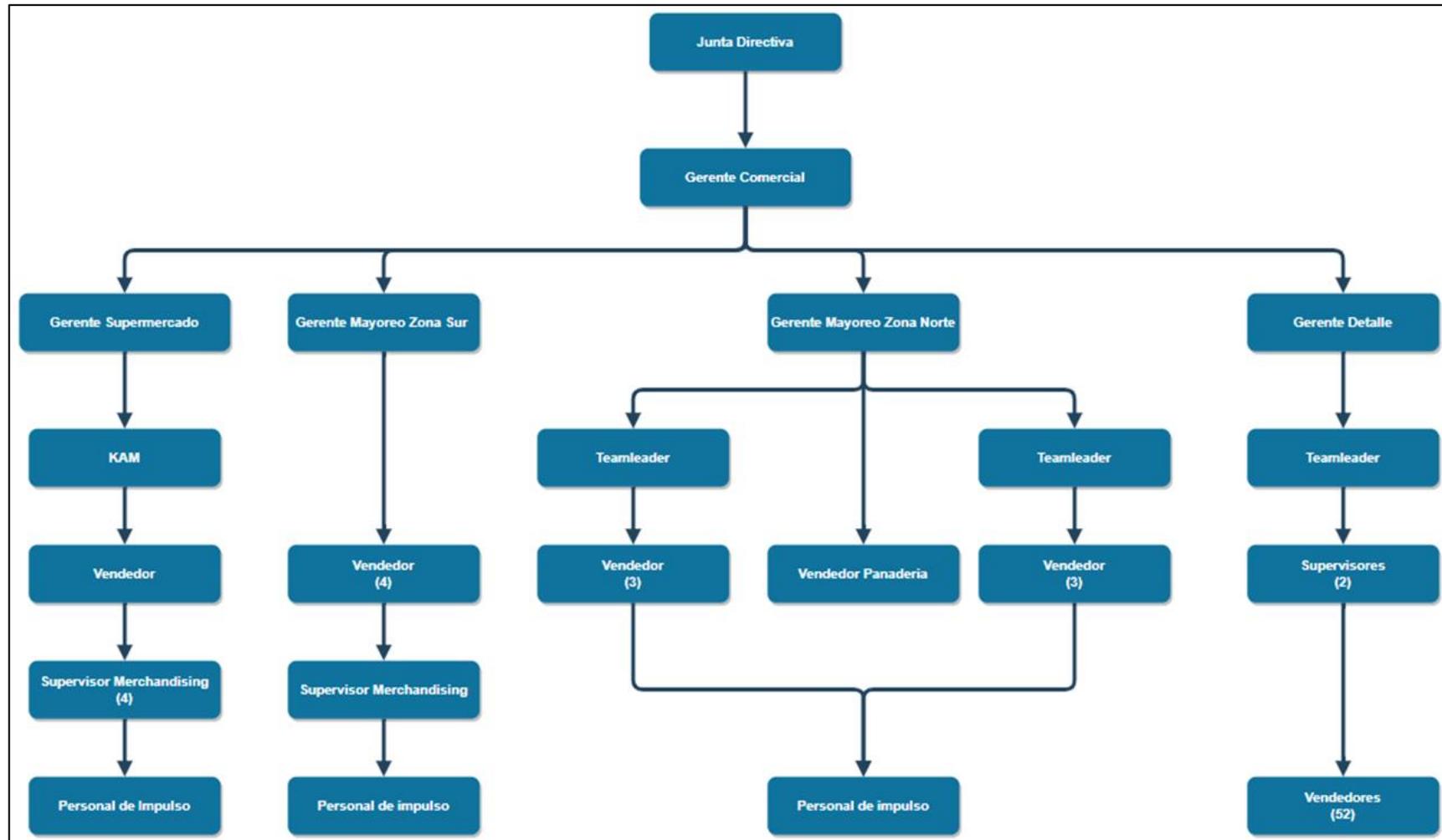


Ilustración 1 Estructura Organizacional del Área de Ventas.

Fuente: Grupo Jaremar.

### 1.3.6 Productos

La empresa posee una amplia cartera de productos de uso doméstico, estos se dividen en dos categorías; los comestibles y los del cuidado del hogar. (Remitirse anexo 1 y 2)

**Tabla 1 Productos de la categoría de comestibles.**

<b>Comestibles</b>	
<b>Aceites y Derivados</b>	<b>Culinarios</b>
Clover Brand	Campo Fresco
Orisol	Campo Real
Doral	Mi Zzopita
Pickford's	Sando Kan
Blanquita	Don Paco
<b>Harinas</b>	<b>Bakery Snacks</b>
Gold Star	Rikitiki
León Rojo	
Gold Medal	
Golden Sun	

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 2 Productos de la categoría del cuidado del hogar.**

<b>Cuidado del Hogar</b>	
Limpiox	Mister Max
Centella	Coloso

*Fuente: Elaboración propia.*

## **CAPITULO II: ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA INSTITUCIÓN**

### **2.1 Nombre del Puesto**

Practicante Supervisora de Supermercado

### **2.2 Actividades Realizadas**

#### **2.2.1 Supervisión de tiendas.**

La actividad se lleva a cabo con la compañía de una de las supervisoras, dependiendo si es a tienda La Colonia o una del formato Walmart, en esta se visita la tienda y se evalúa el estado de los productos que se exhiben en la misma, usando de guía a la impulsadora o display que este asignado a la tienda. Durante la visita se revisan las ubicaciones de los productos en las góndolas, estado de los espacios en dinámica o adicionales, el cumplimiento de la planimetría de góndola, si los precios de tienda están de acuerdo con los planificados, así mismo se consulta por cualquier comentario que tenga el encargado de la tienda sobre el desempeño del personal de impulso o sobre alguna otra observación.

#### **2.2.2 Supervisión del personal de impulso.**

La actividad se lleva a cabo al mismo tiempo que se hace la supervisión a tienda, se evalúa el desempeño de la impulsadora o display dentro de la tienda, por medio de un formato de evaluación en cual se toman cuenta los siguientes factores: (Remitirse anexo 3)

- **Presentación de los productos en góndola:** Si el espacio esta llenado en su totalidad o solo encuentra frentado.
- **Presentación del producto:** Si este se encuentra correctamente alineado, con la marca de frente, con un fácil acceso a los clientes.
- **Impulso en tienda:** Si realiza actividades como ofrecer activamente un producto a los clientes con el fin de que se lo lleven.
- **Presentación:** Si porta el uniforme completo y limpio.

### **2.2.3 Creación del reporte de estrategias y cambios de precios.**

La actividad se desarrolla mediante el uso de la información obtenida en las visitas a tiendas y el formato de cambio de precios, se crea una presentación en power point en donde se mencionan los precios en tienda de los productos en comparación a los de la competencia y los que se han establecido previamente de manera interna como parte de la estrategia de precios. Con el fin de determinar si estas se están cumpliendo o no. (Remitirse anexo 4)

### **2.2.4 Redactar informe sobre estado de tiendas durante semana.**

La actividad se realiza al hacer uso de la información obtenida en la supervisión de tienda, se hace una presentación en power point donde se mencionan los aspectos más relevantes observados en las tiendas durante las visitas de la semana. Esta se realiza una vez por semana y se entrega cada lunes por la mañana, en esta se menciona aspectos como ser; la obtención de un espacio adicional, faltante de un producto en tienda, pérdida de espacio en góndola, entre otras.

### **2.2.5 Creación de archivos del personal de impulso.**

La actividad se ha realizado dentro de las oficinas, la supervisora del canal de Walmart brindó la información del contacto del personal de impulso de este, con el fin de crear un archivo personal para cada uno, en donde se incluyen sus datos personales, contacto, antecedentes, esto con el fin de completar el trámite de aprobación que pide Walmart para poder aceptar al personal dentro de sus tiendas. Así mismo se gestionó la creación de carnets nuevos para las personas que les hiciera falta ya que este es necesario para poder ingresar tanto a las tiendas como las oficinas.

### **2.2.6 Programación de facturas**

Esta actividad se desarrolla en compañía de una de las supervisoras de los supermercados, se lleva a las oficinas, ya sea de La Colonia o Walmart, se entregan las facturas a los encargados de realizar la programación y luego se lleva de regreso a las oficinas de la empresa para poder ingresarlas al sistema.

### **2.2.7 Creación de reporte de facturas vencidas.**

La actividad se lleva a cabo dentro de las oficinas, se realiza una vez a la semana. El proceso de esta es el buscar todas las facturas las cuales han excedido su fecha máxima de pago, seguido se registran los datos en una tabla de Excel y se escanean las facturas para mandar el reporte al encargado de pagos de la cadena correspondiente. Al inicio se realizaba la búsqueda de facturas en físico una por una en el archivo y seguido ingresar los datos a la tabla en Excel, este proceso podía tardar hasta 3 días.

Durante las primeras semanas se propuso la creación de una base de datos en donde se ingresarán los datos de las facturas programadas en el mismo día, de manera que al momento de realizar el saldo vencido solo fuera necesario pasar de la base de datos las facturas a la tabla del saldo vencido y luego escanearlas. Al implementar este nuevo método se logró realizar reporte de saldo vencido en un solo día.

### **2.2.8 Liquidación de facturas**

La actividad se realiza desde la oficina bajo la supervisión de la contadora o de la supervisora encargada del canal donde pertenezcan las facturas, esto se realiza todas las semanas, se utiliza un programa interno de la empresa en donde se ingresan las facturas que ya han sido pagadas, de manera que estas salgan del programa de facturas pendientes de pago. Posteriormente se procede a llenar un comprobante de pago en donde se especifican las facturas pagadas y el monto. (Remitirse anexo 5)

### **2.2.9 Actualización de la base de datos de facturas.**

La actividad se desarrolla en las oficinas de la empresa, seguido de la programación de facturas, se ingresa a la base de datos el número de factura, el monto y la fecha de pago programada, esto para poder llevar un mayor control de las facturas y el tiempo de pago.

### **2.2.10 Actualización de inventarios en tiendas.**

Esta actividad se realiza por medio de un grupo de whatsapp, en donde están integrados todo el personal de impulso del canal, por medio de este se va pidiendo la información sobre el estado del inventario en tienda de cada uno para luego ponerlo en un formato de inventario global y mandarlo a la supervisora del canal, de esta manera se mantiene control de las cantidades y fechas próximas. (Remitirse anexo 6)

## CAPITULO III: ACTIVIDADES DE MEJORA

### 3.1 Actividades de mejora

Grupo Jaremar posee un proceso de monitoreo constantes de precios, en donde se evalúan los precios de los productos en tienda en comparación a los de la competencia. Esto con el final de mantener un control del cumplimiento de las estrategias de precios, en el caso de no cumplirse poder tener acceso a la información de precios para buscar una solución factible.

### 3.2 Situación actual.

Actualmente, del proceso de monitoreo de precios se realiza por medio del Dashboard, en el cual se muestra la información sobre los precios de los productos dividido por cadena y tienda, esta se realiza de manera semanal y de la actualización se encargan los dos supervisores de la zona norte. Se puede observar el formato en la ilustración 2.

Precios Actuales de Venta Zona Sur									
La Colonia									
Walmart									
Tgu									
Marca	Precio Alto	Precio Medio	Precio Bajo	Precio Oferta	Paiz	WM	Maxi	DF	
Libra normal	Gold star	L. -	L. -	L. -	L. -	L. 8.00	L. 7.90	L. 7.80	L. 7.80
	Rosa	L. -	L. -	L. -	L. -	L. 8.90	L. 8.80	L. 8.80	L. 8.50
	Gold Star 3Lb. Econopack	L. 22.95	L. 22.95	L. 22.95	L. -				
	<b>Index Gold Star vr La Rosa</b>	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	-10%	-10%	-11%	-8%
	Gold Medal	L. 8.50	L. 9.50	L. -	L. -				
	El Aguila	L. -	L. -	L. -	L. -				
	Dona Blanca	L. -	L. -	L. -	L. -	L. 8.10	L. 8.10	L. -	L. -
	Manhattan	L. -	L. 8.05	L. 7.95	L. -	L. 8.00	L. 7.90	L. 7.80	L. 7.80
	El Gallo	L. -	L. -	L. -	L. -				
Sull	L. -	L. -	L. -	L. -	L. -	L. 8.40	L. 8.00	L. 8.00	
Gold star todo Uso	L. -	L. -	L. -	L. -					
Libra Facil	Gold star Baleada Facil	L. -	L. 9.75	L. 9.45	L. -	L. 12.00	L. 11.70	L. 11.50	L. 11.50
	La Rosa Tortilla Facil	L. 11.75	L. 11.75	L. -	L. -				L. 11.20
	Gold Star facil 3Lb. Econopack	L. 29.95	L. 29.95	L. 29.95	L. -				
	<b>Index Gold Star vr La Rosa</b>	-100%	-17%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
5 libras	Gold star	L. 47.45	L. 47.45	L. 46.45	L. 35.50	L. 47.00	L. 46.00	L. 45.00	L. 45.00
	Rosa	no venta	no venta	no venta	L. -	L. 46.00	L. 45.00	L. 44.00	L. 44.00
	<b>Index Gold Star vr La Rosa</b>	#¡VALOR!			#¡DIV/0!		2%		2%
	Gold Medal	L. 56.40	L. 56.40	L. 56.40	L. -				
El Gallo	L. 40.65	L. 40.65	L. -	L. 41.25					

Ilustración 2 Dashboard original

Fuente: UNIMERC

El proceso de actualización del Dashboard es una actividad constante y se realiza de dos maneras:

La primera es por medio de un grupo de WhatsApp, en el cual se encuentra el personal de impulso, los supervisores y el vendedor. En este se realiza una actualización constante de los cambios de precios en las tiendas, se manda precio anterior y precio nuevo. Por medio de este se guía el supervisor para ir actualizando algunos precios del Dashboard.

La segunda es con la ayuda de los supervisores de tienda, el supervisor de la cadena le pide a su personal de impulso que se encuentra en tienda que les mande el detalle de los cambios de precios y los de la competencia, que no se han reportado por medio del grupo de WhatsApp, esto por medio del formato de cambios de precios, estos se agrupan en un documento de Excel el cual se envían al encargado de la actualización del Dashboard, una vez completada la actualización se envía al Gerente, Vendedor y Supervisores para su posterior evaluación por parte del departamento de ventas canal de supermercado.

Este es un proceso muy importante ya que por medio del Dashboard se evalúa el cumplimiento de la estrategia de precios, que forma parte del posicionamiento de la marca, el cual “es función de la empresa, pero en realidad lo construye el cliente a partir de las experiencias y sensaciones que la marca le permite tener y que hace explícita en su propuesta de valor” (Mario Giraldo Oliveros, 2016) por lo que es de suma importancia siempre tener esta información a la mano y al día.

Considerando que el proceso de monitoreo de precios tiene debilidades, como ser; la cantidad de tiempo que se tarda en completarse la actualización del Dashboard, la cual suele durar hasta 3 días, ya que la información pasa por varias personas antes de llegar al encargado de la actualización. Así mismo el formato es poco amigable y su visualización se presenta muy cargada de información, haciendo esto que se complique

el proceso de análisis de datos y que sea difícil interpretarlos para una persona ajena al proceso. Lo cual exige la presencia de alguien familiarizado con el análisis de este presente para poder interpretar los datos presentados de manera correcta.

Así mismo durante el proceso de identificación de la situación y el desarrollo de las actividades de supervisión a tienda y personal, se realizaron algunas observaciones como ser:

La falta de implementación de los formatos de supervisión al momento de realizar visita a tiendas y el de reporte de cambio de precios por parte del personal de impulso. Por medio de la estandarización del uso de los formatos se reduce el tiempo de digitación de los datos, se mantiene un mayor control de los aspectos a evaluar en tiendas, también funcionan como comprobante del cumplimiento de las actividades y brinda retroalimentación del desempeño del personal.

La relación entre las supervisoras y el personal de impulso es deficiente, y esto provoca una baja en el nivel de productividad, baja moral en el personal, y por ende el incumplimiento de las metas establecidas. Todo esto genera un mal clima laboral, y entre las principales causas se logró detectar: una comunicación defensiva, ausencia de unidad y pertenencia al equipo, falta de motivación laboral. Todo esto recayendo en un aumento en los conflictos, baja productividad del personal y el incumplimiento de las metas.

### **3.3 Propuesta de mejora**

Tomando en consideración la importancia del monitoreo y análisis de las estrategias de precios, así mismo las debilidades detectadas, se propone realizar un reajuste al proceso de actualización y al formato del Dashboard. Con lo cual se busca como objetivo principal optimizar la obtención y análisis de los datos. De manera que se requiera menos tiempo y esfuerzo para actualizarlo y que su interpretación sea más amigable hacia los usuarios, ya sea que estos estén familiarizados o no con el formato.

El nuevo formato del Dashboard se dividirá en los siguientes campos; categorías, descripción del producto, incluyendo marca, canal, formato en el caso de Walmart y precio. Siendo estos los factores fundamentales para poder realizar la categorización necesaria. Así mismo se cambiará el formato donde se colocan los precios, de manera que se pueda hacer de manera más intuitiva y rápida, por medio de una matriz con los campos mencionados anteriormente, con el fin de que cualquier usuario pueda realizar la actualización sin problemas.

Esto para mejorar el proceso de actualización y poder presentar la información de una manera mas condensada, colocando todo en un solo cuadro. El formato base mencionado anteriormente, se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3 Ejemplo nuevo formato de actualización de precios del Dashboard.**

Categoría	Descripción del producto	SLC Zona Sur				Walmart Zona Sur				SLC Zona Norte			Walmart Zona Norte					
		Precio Alto	Precio Medio	Precio Bajo	Precio Oferta	Paiz	WM	Maxi	DF	La Ceiba	SPS		La Ceiba		SPS			
										Precio Normal	Precio oferta	Precio normal	Maxi	DF	Paiz	WM	Maxi	DF
Manteca	Clover Brand Kilo	L40.95	L40.95	L40.40	L0.00	L39.00	L31.20	L31.20	L31.20	L32.72	L0.00	L32.72	L31.20	L31.20	L31.20	L31.20	L31.20	L31.20
Manteca	Mazola Kilo	L31.30	L31.00	L30.90	L0.00	L33.40	L30.10	L30.10	L30.10	L32.90	L0.00	L32.60	L32.10	L32.10	L32.80	L32.50	L33.10	L32.30
Manteca	Doral Kilo	L40.65	L34.45	L34.45	L0.00	L0.00	L33.00	L32.00	L32.00	L39.40	L0.00	L39.40	L32.00	L32.00	L0.00	L33.00	L32.00	L32.00
Manteca	Issima Kilo	L0.00	L0.00	L33.65	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Suli Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L28.70	L31.30	L29.00	L29.00	L0.00	L0.00	L0.00	L29.00	L29.00	L29.70	L29.50	L28.00	L28.00
Manteca	Tredia Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L31.50	L32.00	L30.50	L30.50	L0.00	L0.00	L0.00	L30.50	L30.50	L31.50	L31.00	L30.50	L30.50
Manteca	Blanquita Kilo	L36.35	L36.35	L36.35	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L40.35	L0.00	L40.35	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Ahorro Max Kilo	L29.95	L29.95	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L29.95	L0.00	L29.95	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Clavel Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L30.95	L0.00	L30.95	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Exquisita Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Del Portal Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L28.95	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L34.35	L28.95	L34.35	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Selecta 2lb	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Clover Brand Ultra Kilo	L54.15	L53.65	L40.90	L0.00	L39.30	L42.80	L42.80	L42.80	L55.10	L0.00	L44.90	L42.80	L42.80	L42.80	L42.80	L42.80	L42.80
Manteca	Mazola Ultra Kilo	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L47.00	L46.00	L45.00	L45.00	L0.00	L0.00	L0.00	L45.00	L45.00	L47.00	L46.00	L45.00	L45.00
Manteca	Clover Brand Libra	L18.65	L17.10	L19.95	L0.00	L17.30	L0.00	L17.60	L16.50	L17.65	L0.00	L14.40	L14.30	L14.30	L14.30	L0.00	L14.30	L14.30
Manteca	Mazola Libra	L17.55	L17.20	L17.05	L0.00	L16.90	L0.00	L16.60	L16.60	L13.90	L0.00	L13.90	L13.80	L13.80	L13.80	L0.00	L13.80	L13.80
Manteca	Doral libra	L0.00	L16.55	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Issima libra	L18.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00
Manteca	Sulí libra	L0.00	L0.00	L0.00	L0.00	L14.40	L0.00	L14.10	L14.10	L0.00	L0.00	L0.00	L14.10	L14.10	L14.40	L0.00	L13.70	L13.10

Fuente: Elaboración propia.

Para mejorar el análisis de los datos recolectados se va a crear un formato de evaluación del Dashboard, anteriormente este no poseía uno, la misma hoja en donde se llenaban los cambios de precios era la que se miraba al momento de realizar la reunión del departamento de ventas. Se creará una hoja exclusiva para la evaluación de la información, en donde se pueda ver por medio de filtros los precios según las especificaciones del analista. Esto para poder ver la información deseada de una manera

más rápida y precisa. Se puede observar la propuesta del formato de evaluación en la ilustración 3.

Formato		SLC								
Categoría		Manteca								
Máx. de Precio	Etiquetas de columna									
	SLC La Ceiba			SLC SPS			SLC ZS			Total general
Etiquetas de fila	normal	normal	oferta	alto	bajo	medio	oferta			
Ahorro Max Kilo	29.95	29.95	0	29.95	0	29.95	0	29.95	29.95	
Blanquita Kilo	40.35	40.35	0	36.35	36.35	36.35	0	40.35	40.35	
Clover Brand Kilo	32.72	32.72	0	40.95	40.4	40.95	0	40.95	40.95	
Clover Brand Ultra Kilo	55.1	44.9	0	54.15	40.9	53.65	0	55.1	55.1	
Clover Kilo	30.95	30.95	0	0	0	0	0	30.95	30.95	
Del Portal Kilo	34.35	34.35	28.95	0	0	0	28.95	34.35	34.35	
Doral Kilo	39.4	39.4	0	40.65	34.45	34.45	0	40.65	40.65	
Exquisita Kilo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Issima Kilo	0	0	0	0	33.65	0	0	33.65	33.65	
Mazola Kilo	32.9	32.6	0	31.3	30.9	31	0	32.9	32.9	
Mazola Ultra Kilo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Suli kilo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tredia Kilo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Total general</b>	<b>55.1</b>	<b>44.9</b>	<b>28.95</b>	<b>54.15</b>	<b>40.9</b>	<b>53.65</b>	<b>28.95</b>	<b>55.1</b>	<b>55.1</b>	

Ilustración 3 Propuesta de formato de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Se incluirá un cuadro el cual se actualiza de manera automática y realice la evaluación de la estrategia de precios, el cual utilizará la información obtenida por medio del cuadro del formato de actualización de precios.

En este se mostrará el estado del cumplimiento de las estrategias, haciendo uso de un sistema de colores los cuales mostraran el estado, esto para facilitar la identificación de aquellos productos a los que es necesario prestar mayor atención al incumplir la estrategia. En la misma se muestra si el precio está por arriba o por debajo de lo establecido en la estrategia y por cuanto sería esta diferencia ya sea en porcentaje o en unidades monetarias, de manera que se identifique el motivo del incumplimiento.

De esta manera facilitar el establecimiento de medidas a tomar para la corrección del cumplimiento de la estrategia. En la tabla 4 se observa un ejemplo del

cuadro de evaluación con un reporte de cumplimiento.

**Tabla 4 Ejemplo de formato de evaluación de estrategia de precios.**

Estrategia	Categoría	Descripción del producto	SLC Zona Sur			
			Precio Ato	Precio Medio	Precio Bajo	Precio Oferta
3% mas	Manteca	Clover Kilo vs Mazola Kilo	31%	32%	31%	-
3% mas	Manteca	Clover Ultra Kilo vs Mazola Ultra Kilo	-	-	-	-
3% mas	Manteca	Clover Libra vs Mazola Libra	L0.06	-L0.01	L0.17	-
5% mas	Manteca	Clover Kilo vs Issima Kilo	-	-	20.06%	-
3% mas	Manteca	Clover Libra vs Issima Libra	3.61%	-	-	-
5% mas	Manteca	Clover Kilo vs Doral Kilo	-23.00%	-10.01%	-10.30%	-
5% mas	Manteca	Clover Libra vs Doral Libra	-	3.32%	-	-
igual (0)	Manteca	Doral Kilo vs Issima Kilo	L40.65	L34.45	L0.80	L0.00
igual (0)	Manteca	Doral Libra vs Issima Libra	-L18.00	L16.55	L0.00	L0.00
3% mas	Margarina	Clover vs Mazola	-8%	-8%	-7%	-
5% mas	Margarina	Clover vs Issima	-	-	-	-
5% mas	Margarina	Clover vs Doral	-	-	-	-
3% mas	Margarina	Clover ligth vs Mazola ligth	-100%	-100%	-100%	-100%

*Nota: Ejemplo de formato de evaluación de estrategia de precios haciendo uso de un estado de cumplimiento de la estrategia por medio de colores; naranja precio por arriba de la estrategia, azul precio por debajo de la estrategia y verde precio conforme a estrategia.*

*Fuente: Elaboración propia.*

Se delegarán actividades específicas a los supervisores de tiendas para el llenado del Dashboard, como parte su proceso de actualización. Para esto el principal instrumento a utilizar será el formato de cambio de precios, el cual está a disposición de todo el personal de impulso en tiendas. En el caso de los supervisores de la zona norte que son los encargados de realizar la actualización manual del precio todos los productos, obteniendo ellos por parte de su personal en tienda el formato con los cambios realizados en la semana, así mismo los supervisores de la zona sur se encargaran de enviar cada sábado un consolidado con los precios que sufrieron cambios durante la semana en sus tiendas.

De esta manera a los encargados de la actualización del Dashboard se les facilitará la información de la zona sur, por lo que su tarea de hará de un periodo de tiempo más corto al tener a mano los datos necesarios. Se estipula sábado como fecha de entrega del reporte de cambio de precios debido a que en algunas tiendas los cambios

se ven reflejados el viernes, de esta manera el reporte estará actualizado y el Dashboard disponible para su entrega el lunes que es cuando se realiza la reunión semanal.

Como plan de acción para dar solución a los problemas en la relación entre supervisoras y personal de impulso se pueden realizar capacitaciones en liderazgo y trabajo en equipo, de manera que se puedan ir trabajando en la resolución de diferencias y poder crear un equipo de trabajo unido y mas productivo, estas se pueden recibir de manera gratuita en INFOP y también se pueden recibir en una modalidad virtual, lo cual no afectaría sus horarios de trabajo (Remitirse anexo 7)

### **3.4 Impacto de la propuesta**

La implementación del nuevo formato del Dashboard presentará un impacto positivo en el área de ventas a supermercados, más específicamente al proceso de análisis de resultados y toma de decisiones, ya que este tiene una relación directa con la evaluación del cumplimiento de la estrategia de precios.

#### **Beneficiados**

Con este formato se verán involucrados todos los integrantes del personal administrativo, siendo de la siguiente manera: los dos supervisores de la zona norte lograrán optimizar y minimizar el tiempo invertido en la actualización del Dashboard, contarán con apoyo de las dos supervisoras de la zona sur por medio del proceso de actualización y con un formato más intuitivo de llenado que brinda la posibilidad de la delegación de la actividad.

El gerente y la vendedora tendrán una visualización más clara y sencilla de los datos obtenidos, así como del estado de las estrategias de precios en tiendas, lo cual optimizará el tiempo invertido en las reuniones de área.

## Costos

El nuevo formato de evaluación de precios Dashboard, esta valorado en un total de LPS 15,000.00 lo cual representa su inversión única para poder implementarlo, en este se incluyen el diseño de los formatos de evaluación, el manual del usuario y capacitación. Esto se puede observar de una manera más detallada en la tabla 5 a continuación.

**Tabla 5 Inversión para reajuste del Dashboard.**

Descripción	Valoración	Total
Creación y diseño de los nuevos formatos de evaluación en Excel.	L 10,000.00	L 10,000.00
Manual de usuario para capacitación de personal.	L 5,000.00	L 5.000.00
Total de la inversión.		L 15,000.00

*Nota: Desglose de los costos de la inversión para el diseño e implementación del nuevo formato de evaluación Dashboard.*

Así mismo se tiene la opción de hacer uso de la plataforma de las hojas de cálculo de Google, donde podrán tener acceso a un documento en línea en el cual todos podrán realizar cambios a las tablas y visualizar la información actualizada de manera simultánea, para esto se requiere cuenta en Google a la cual el personal ya tiene acceso.

## Tiempo

Para poder optimizar al máximo el tiempo que los supervisores invierten en la actualización del Dashboard, se hace uso de los formatos de cambios de precios como parte del proceso de actualización, en donde los supervisores de la zona sur harán entrega de los reportes recibidos por parte del personal de impulso en tienda, a los supervisores de la zona norte cada sábado, ya que son los encargados de la actualización.

Así mismo se minimiza el tiempo invertido en el análisis y comprensión de los datos gracias al formato de evaluación incluido, desde el cual se podrá filtrar solo los datos necesarios y visualizarlos de una forma más condensada.

## CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

**4.1.1** El área de ventas a supermercados posee un formato interno para la evaluación de los precios de sus productos en comparación a la competencia, por medio de este se realiza un monitoreo del cumplimiento de las estrategias de precios conocido como Dashboard, este debido a la cantidad de información que almacena su visualización es extensa y poco amigables para los usuarios no familiarizados, los supervisores de la zona norte son los encargados de realizar la actualización semanal.

**4.1.2** Se diseñó como propuesta la actualización del Dashboard, con el fin de facilitar el llenado y análisis de datos, esto por medio de un nuevo formato que está conformado por una matriz que permite realizar una actualización de precios más intuitiva y rápida, una tabla de evaluación en donde se muestran los datos de manera personalizada según las necesidades del usuario por medio del uso de una tabla dinámica y sus filtros, una tabla de reporte del cumplimiento de las estrategias de precios en la cual se puede observar su estado de cumplimiento por colores y la diferencia del precio con lo establecido.

**4.1.3** Se incluye un formato de seguimiento de precios el cual se actualiza de manera manual, este consiste en una matriz que funciona como un historial de precios por medio del cual se

puede realizar una evaluación de la variación de los precios de tienda en el tiempo y seguimiento de la efectividad de las estrategias implementadas.

## **4.2 Recomendaciones**

**4.2.1** Al realizar una familiarización del nuevo formato al personal administrativo del área de ventas a supermercados, dando a conocer su funcionamiento y las ventajas de implementarlo se podrá evitar que se genere resistencia al cambio por parte del personal que está familiarizado y acostumbrado al Dashboard original. El cual puede ser el principal obstáculo para su introducción dentro de las actividades del personal.

**4.2.2** Es importante que al momento de implementar el nuevo formato del Dashboard todos los involucrados tengan conocimiento de sus funciones durante el proceso de actualización y su importancia, de esta manera se podrá mantener funcionamiento óptimo del formato.

**4.2.3** La constante actualización del historial es necesaria para poder mantener un historial completo, debido a que esta se hace de manera manual se debe de dar a conocer la importancia del cumplimiento de este paso al encargado de la actualización, de manera que cada semana se realice al mismo tiempo de la actualización de los precios.

## Bibliografía

- Elósegui, T. (27 de Octubre de 2014). *TristanElósegui*. Obtenido de <https://tristanelosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard/>
- Giraldo, C. (26 de Julio de 2018). *Carolina Giraldo*. Obtenido de Calidad y Gestión: <https://www.youtube.com/watch?v=RASALGS7fYw>
- INFOP. (Octubre de 2015). *Capacitación de trabajo en equipo*. Obtenido de <https://www.infopvirtual.com/2015/10/16/trabajo-en-equipo/>
- INFOP. (16 de octubre de 2015). *Capacitación en liderazgo*. Obtenido de <https://www.infopvirtual.com/2015/10/16/liderazgo/>
- Jaremar, G. (16 de 2 de 2020). *Grupo Jaremar*. Obtenido de <https://jaremar.com/>
- Joblers. (22 de Junio de 2015). *Joblers*. Obtenido de <https://www.joblers.net/clima-laboral-negativo/>
- Mario Giraldo Oliveros, D. J. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Robbins, S. P. (2010). En S. P. Robbins, *Administración Décima Edición*. (pág. 584). Pearson Educación.

## Glosario

1. **Dashboard:** Es una representación grafica de los principales indicadores que intervienen en la consecución de los objetivos de negocios y que esta orientado a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa.
2. **Display:** Nombre con el que se denomina a la persona de apoyo asignada a la tienda de género masculino, siendo parte del personal de impulso.
3. **Espacio adicional:** Termino que se usa para aquellos espacios de exhibición de productos que no son parte de la planimetría ni de las dinámicas, generalmente conseguidos por parte del personal de impulso.
4. **Espacio en dinámica:** Termino que se usa para aquellos espacios de exhibición en tienda que son negociados y que permanecen por un tiempo determinado.
5. **Fecha próxima:** Termino que se usa al hacer referencia a una fecha de vencimiento cercana.
6. **Impulsadora:** Nombre con el que se denomina a la persona de apoyo asignada a la tienda de género femenino, formando parte del personal de impulso.
7. **Personal de impulso:** Nombre con el que se denomina de manera general a las personas de apoyo ubicadas en las tiendas por parte de la empresa.
8. **Planimetría de Góndola:** Presentación grafica de la organización y distribución de los espacios en góndolas, realizadas por los supermercados.

## Anexos.

Anexo 1: Productos de la categoría de comestibles.

Aceites y Derivados



Culinarios



Harinas

# Golden Sun



Bakery Snacks



Anexo 2: Productos de la categoría del cuidado del hogar.



Anexo 3: Formato de supervisión de tienda y personal.

		<b>WALMART</b> <b>SUPERVISION DEL EQUIPO DE MERCHANDISING</b>	
FORMATO		MERCADERISTA: _____	
WALMART <input type="checkbox"/>	PAIZ <input type="checkbox"/>	MD <input type="checkbox"/>	DF <input type="checkbox"/>
DIRECCION _____		FECHA: _____ 20____	
EVALUACION		DEFICIENTE	REGULAR
		EXCELENTE	
<b>PERSONAL</b>			
CUMPLIMIENTO DE HORARIO, ENTRADA/ SALIDA			
ACTITUD PARA EL TRABAJO			
PRESENTACION PERSONAL (UNIFORME, LIMPIEZA, IMAGEN)			
RELACION CON LOS COMPAÑEROS DENTRO DE LA TIENDA			
CUMPLE INDICACIONES			
PRODUCTIVIDAD Y DINAMISMO			
<b>TIENDA</b>			
ESPACIOS LIMPIOS			
ESPACIOS LLENOS DE PRODUCTOS			
RELACION CON EL JEFE DE GONDOLA			
PRECIOS ACTUALIZADOS			
ROTULACION DE OFERTAS			
ESPACIOS ADICIONALES			
IMPULSO POR PARTE DEL MERCADERISTA			
DINAMICAS IMPLEMENTADAS			
IMPULSACIÓN			
<b>PLANIMETRIA</b>			
HARINA			
JABÓN			
MANTECA			
<b>INVENTARIO</b>			
EXCESO DE PRODUCTO	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
FALTANTE DE PRODUCTO	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
CUMPLIMIENTO DE	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
ESTRATEGIA DE PRECIOS	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
FECHAS PROXIMAS	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
METAS DE PRECIOS	SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Detalle: _____
OBJETIVO DE MEJORA EN EL PUNTO DE VENTA	_____		
¿CONOCE LAS METAS EN CAJAS POR CATEGORIAS?		SÍ <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>





## Anexo 6: Formato de inventario y fechas próximas.

TIENDA	RESPONSABLE	Hora	Inventario de Mantecas en tienda											
			Doral 1Lb		Doral 1Kl		Aceite Doral 443ml		Manteca Blanquita		Margarina Doral		Margarina Orisol	
			cantidad	Fecha	Cantidad	Fechas	Cantidad	Fechas	Cantidad	Fechas	Cantidad	Fechas	Cantidad	Fechas
22- Mall Premier	Sandra Cerrato	8:00 am a 5:00 pm	6 cajas	jul-20	5 cajas	sep-20	10 cajas	jun-20	14 cajas	oct-20			7 cajas	jul-20
					22 cajas	oct-20	11 cajas	jul-20	11 cajas	nov-20				
1 -Boulevard Suyapa	Ana Flores	8:00 am a 5:00 pm			70 und	oct-20	181 und	jul-20	110 und	oct-20				
					75 und	nov-20			15 und	jul-20				
					50 und	ene-20			50und	nov-20				
14- Villas del Sol	Yelson Moreno	8:00 am a 5:00 pm	5 cajas	oct-20	12 cajas	oct-20	22 cajas	jun-20	1 caja	ene-21			6 cajas	jul-20
2- Las Torres	Fany Ardon	8:00 am a 5:00 pm			8 cajas	oct-20	7 cajas	jul-20	7 cajas	oct-20				jul-20
					5 cajas	oct-20	6 cajas	jun-20	5 cajas	nov-20				
					3 cajas	sep-20			4 cajas	oct-20				
16-Comayagua Centro	Mabel Guzman	8:00 am a 5:00 pm			16 cajas	oct-20	6 cajas	jul-20	8 cajas	nov-20	6 cajas	17/7/2020		
39-Comayagua Boulevard	Mabel Guzman	8:00 am a 5:00 pm			1 caja	nov-20	8 cajas	1/4/2020	11 cajas	ene-21				
12- Metromall	Kenia Menbreño	8:00 am a 5:00 pm	1 caja	7/11/2020	2 cajas	oct-20	9 cajas	jun-20	7 cajas	oct-20			6 cajas	jul-20
							7 cajas	jul-20	2 cajas	jul-20				
17- Quinta Avenida	Eblin Lagos	8:00 am a 5:00 pm	498 und	5-may-20	327 und	sep-20	495 und	7-jun-20	348 und	oct-10	563 und	10/5/2020	24 und	may-20
5- La Kennedy	Tania Santos	8:00 am a 5:00 pm	136 und	13-dic-20	47 und	oct-20	62 und	may-20	75 und	ene-21				
							187 und	jun-20	47 und	oct-20				
							144 und	jul-20						
18- Juticalpa	Lety Castellon	8:00 am a 12:00 m			15 cajas	oct-20	10 cajas	jun-20	7 cajas	nov-20			8 cajas	jul-20
					60 cajas	nov-20	2 cajas	abr-20						
43-Juticalpa - Mall Premier	Lety Castellon	1:30 pm a 5:00 pm			4 cajas	oct-20	8 cajas	abr-20	40 und	oct-20			8 cajas	jul-20
									8 cajas	nov-20				

Anexo 7: Plan de capacitación en liderazgo y trabajo en equipo.

Descripción	Carga horaria	Unidades
Influenciar a las personas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común.	Total de horas: 20	Unidad 1: Fundamentos y procesos del liderazgo
	11 horas teóricas	Unidad 2: Teoría del liderazgo
	9 horas prácticas	Unidad 3: La comunicación y el liderazgo
Participar positivamente en los equipos de trabajo al comprender la función del trabajo en equipo, los condicionantes de su rendimiento y los factores que determinan su éxito.	Total de horas: 20	Unidad 1: Comités y equipos de trabajo
	10 horas teóricas	Unidad 2: Los equipos exitosos
	10 horas prácticas	Unidad 3: Equipos de alto desempeño
		Unidad 4: La toma grupal de decisiones