



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN
DE TIENDA POR DEPARTAMENTO OECHSLE**

**PRESENTADO POR
MANUEL ANGEL YULIANO UGARELLI NUÑEZ**

**ASESORA
MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC

Reconocimiento – No comercial

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTAS DE MEJORA EN LA GESTION DE TIENDA POR
DEPARTAMENTO OECHSLE**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

MANUEL ANGEL YULIANO UGARELLI NUÑEZ

ASESORA

DRA. MARTHA KEVANS ESPINOZA

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

A mi Madre que partió este año al lado del Señor, mi padre y hermano que están a mi lado siempre, mi esposa e hijo que son mi motivación, mi familia, mis amigos y compañeros de trabajo que me apoyaron a cumplir mis objetivos de crecimiento profesional con éxito.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a Oechsle por permitir mi desarrollo y aporte profesional.

ÍNDICE

| | Página |
|---|---------------|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO..... | iii |
| ÍNDICE..... | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| RESUMEN | 10 |
| ABSTRACT | 11 |
| INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES | 16 |
| 1.1 Contexto Laboral | 16 |
| 1.1.1 Descripción de la empresa. | 16 |
| 1.1.2 Organización de la empresa. | 17 |
| 1.2 Descripción general de la experiencia | 17 |
| 1.2.1 Puesto desempeñado. | 18 |
| 1.2.2. Propósito del puesto. | 18 |
| 1.2.3 Proceso objeto del informe. | 21 |
| 1.2.4 Resultados obtenidos. | 22 |
| CAPITULO II: MARCO TEÓRICO | 23 |
| 2.1 Antecedentes..... | 23 |
| 2.2 Marco Teórico | 23 |
| 2.2.1 Clima Laboral. | 23 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.2 Diagrama de procesos..... | 24 |
| 2.2.3 Merma..... | 24 |
| 2.3 Definición de conceptos básicos..... | 25 |
| CAPITULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 26 |
| 3.1 Diagnóstico..... | 26 |
| 3.2 Formulación del problema..... | 28 |
| 3.3 Objetivos..... | 29 |
| 3.3.1 Objetivos Generales..... | 29 |
| 3.3.2 Objetivos Específicos | 29 |
| 3.4 Justificación | 29 |
| CAPITULO IV: METODOLOGÍA..... | 31 |
| 4.1 Metodología..... | 31 |
| 4.2 Propuesta de valor | 33 |
| CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN | 34 |
| 5.1 Acciones realizadas | 34 |
| CAPITULO VI – ANALISIS Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS..... | 47 |
| 6.1 Impacto de las acciones | 47 |
| 6.2 Barreras o dificultades | 48 |
| 6.3 Resultados..... | 49 |
| 6.4 Seguimiento | 52 |
| CONCLUSIONES | 55 |
| RECOMENDACIONES | 58 |
| ANEXOS.. | 62 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | | |
|------------------|--|----|
| <i>Figura 1.</i> | Organigrama de Oechsle. | 17 |
| <i>Figura 2.</i> | Organigrama de Tienda Oechsle Jirón de la Unión del Cercado de Lima. | 17 |
| <i>Figura 3.</i> | Mapa de Procesos de Tienda Oechsle. | 22 |
| <i>Figura 4.</i> | Matriz FODA. Situación Inicial de la Tienda por Departamento Oechsle | 28 |
| <i>Figura 5.</i> | Diagrama de Ishikawa. Clima laboral bajo..... | 31 |
| <i>Figura 6.</i> | Diagrama de Ishikawa. Incumplimiento Presupuesto de Venta Anual en el Área de Electrodomésticos | 32 |
| <i>Figura 7.</i> | Diagrama de Ishikawa. Merma muy alta..... | 32 |
| <i>Figura 8.</i> | Matriz FODA. Situación Inicial de la Tienda por Departamento Oechsle | 33 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>Evolución profesional</i> | 18 |
| Tabla 2 | <i>Funciones del Puesto de Gerente de Tienda</i> | 19 |
| Tabla 3 | <i>Fuentes Nacionales e Internacionales</i> | 23 |
| Tabla 4 | <i>Diagnóstico (Clima laboral bajo)</i> | 26 |
| Tabla 5 | <i>Diagnóstico (Incumplimiento del Presupuesto de Venta Anual en el Área de Electrodomésticos)</i> | 27 |
| Tabla 6 | <i>Diagnóstico (Merma muy alta)</i> | 27 |
| Tabla 7 | <i>Propuesta de Mejora: Implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)</i> | 34 |
| Tabla 8 | <i>Propuesta de Mejora: Implementar controles de gestión de horarios de trabajo, asistencias, tardanzas y horas extras en la tienda Oechsle</i> | 38 |
| Tabla 9 | <i>Propuesta de Mejora: Implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras</i> | 40 |
| Tabla 10 | <i>Propuesta de Mejora: Implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma</i> | 43 |

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 11 | <i>Beneficios Obtenidos de implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)</i> | 49 |
| Tabla 12 | <i>Beneficios Obtenidos de implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.</i> | 50 |
| Tabla 13 | <i>Beneficios Obtenidos de implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.</i> | 51 |
| Tabla 14 | <i>Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)</i> | 52 |
| Tabla 15 | <i>Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.</i> | 53 |
| Tabla 16 | <i>Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.</i> | 53 |

Tabla 17 *Glosario de Términos* 61

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo diagnosticar, analizar y proponer mejoras en la gestión de Tienda por Departamento Oechsle, de la sede de Jirón de la Unión del Cercado de Lima.

Se ha utilizado como instrumento de investigación el Diagrama de Causa-Efecto también llamado Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Ishikawa. Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso.

Por otro lado, se ha utilizado la Matriz FODA que es una herramienta que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa, o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Como resultado de la utilización del diagrama de Ishikawa identificamos los problemas de clima laboral bajo, incumplimiento del presupuesto de venta anual en el área de electrodomésticos, y merma muy alta.

Dentro de los resultados obtenidos del trabajo realizado por el profesional podemos mencionar que se logró el 86% en la sede de Jirón de la Unión del Cercado de Lima de Oeschle en las dimensiones de mejores lugares para trabajar (Great Place To Work - GPTW), se cumplió el presupuesto de ventas al 102% en el área de electrodomésticos y se redujo la merma anual en un 15% en comparación al año anterior.

ABSTRACT

The objective of this work is to diagnose, analyze and propose improvements in the management of the Oechsle Department Store in Jirón de la Unión Street - Cercado de Lima.

The Cause-Effect Diagram, also called the Fishbone Diagram or the Ishikawa Diagram, has been used as a research instrument. This causal diagram is the graphical representation of the multiple cause-effect relationships between the various variables involved in a process.

On the other hand, the SWOT Matrix has been used, which is a tool that allows knowing the real situation in which an organization, company, or project finds itself, and planning a future strategy.

As a result of the use of the Ishikawa Diagram, we identified the problems of low Work Climate, Non-compliance with the annual sales budget in the area of home appliances, and very high waste. Among the results obtained from the work carried out by the professional, we can mention that was achieved 86% at Oeschle Jirón de la Unión in the dimensions (Great Place To Work - GPTW), 102% of the sales budget was met in the home appliances area and the annual waste was reduced by 15% compared to the previous year.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo ha sido seleccionado con el objetivo de brindar un aporte profesional en el rubro de retail (Tienda por Departamento) y, a la vez, contribuir al desarrollo y crecimiento de Oechsle.

Oechsle tiene como razón social TIENDAS PERUANAS S.A., es la Tienda por Departamento del Grupo Intercorp. Es parte de un grupo empresarial comprometido con el desarrollo y bienestar de las familias peruanas. Oechsle abrió sus puertas el 5 de mayo de 2009 en la ciudad de Huancayo, posteriormente se llevaron a cabo otras aperturas en Trujillo, Lima y Arequipa. El 2 de febrero de 2011, Oechsle inauguró la segunda tienda en el cercado de Lima ubicada en el célebre Jirón de la Unión, la cual cuenta con cuatro niveles. Oechsle actualmente tiene 23 locales a nivel nacional.

Este trabajo ha sido desarrollado en la Tienda de Jirón de la Unión en el Cercado de Lima, el cual brinda servicio de venta de vestimenta, calzado, muebles y electrodomésticos, ofreciendo un servicio de calidad en todas las etapas del proceso de venta retail.

Las actividades principales que se desarrollan en la Tienda Oechsle son:

Plataforma: Encargada de recepcionar y despachar mercadería, supervisar el ordenamiento de los almacenes.

Sala de Venta: Encargada de realizar la venta directa, garantizar el orden de las exhibiciones de la sala de venta, implementar promociones.

E Commerce: Encargada de realizar la gestión en línea de venta, al cliente a través de la página web.

Cajas: Encargada de realizar la cobranza de los productos a los clientes en efectivo y tarjeta y también promover la utilización de la Tarjeta Oh!.

Tesorería: Encargada de brindar el soporte operativo a las Cajas, supervisar a la Cajas y administrar la caja chica para gastos menores.

SAC: (Servicio de Atención al Cliente) Encargada de brindar el servicio post venta, controlar el libro de reclamaciones y resolver los reclamos oportunamente.

Inventarios: Encargada de realizar inventarios diarios por categorías de mercaderías y reportar al Gerente de Tienda.

Prevención y Seguridad: Encargada de garantizar la seguridad del personal y los clientes, de prevenir los hurtos que se puedan presentar, de asegurar la salud ocupacional del personal.

GDH: (Gerencia de Desarrollo Humano) Encargada de supervisar las asistencias del personal y sus tardanzas, cargar en el sistema los horarios del personal, realizar los eventos de motivación, canalizar las quejas y/o reclamos del personal.

Asistencia de Gerencia: Encargada de brindar soporte al Gerente de Tienda.

Mantenimiento: Encargada de supervisar la limpieza de la Tienda y controlar los mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones.

La línea de carrera del profesional en la Tienda por Departamento Oechsle se inicia en mayo del 2013 como Sub Gerente de Tienda, y al poco tiempo, fue promovido a Gerente de Tienda en la sede de Juliaca, posteriormente a la sede Cusco, y finalmente, a la sede de Jirón de la Unión; debido a su desempeño eficiente dentro de la empresa.

El profesional dentro de su formación académica ha adquirido conocimientos de los cursos de Planeamiento Estratégico y Organización Empresarial que han sido la base del conocimiento para el desarrollo de este trabajo.

En el curso de Planeamiento Estratégico se desarrollaron conceptos generales del proceso de planeamiento estratégico, análisis estratégico (FODA y otros), etc.

En el curso de Organización Empresarial se trataron temas de interpretación y diseño de los procesos empresariales, a través de técnicas organizacionales como organigramas, manuales administrativos, diagramas de flujo, formatos y registros.

Ambos cursos han sido la base para utilizar las herramientas de diagnóstico y análisis empresarial como son la Matriz FODA y el Diagrama de Ishikawa. Por otra parte, ha permitido identificar y analizar el organigrama, el Manual de Organización y Funciones (MOF) y procesos administrativos.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar y analizar la Matriz FODA y Diagrama de Ishikawa, para realizar propuestas de mejora en la gestión de tienda por departamento Oechsle.

Principalmente, se han realizado propuestas de mejora en el clima laboral del personal, presupuesto de venta anual en el área de electrodomésticos y merma; las cuales han sido presentadas, aprobadas e implementadas.

En el Capítulo I se muestra el contexto laboral y la descripción general de la empresa donde se realizó este trabajo.

En el Capítulo II se muestra el marco teórico general, las teorías que sustentan el trabajo teniendo en consideración fuentes de investigación nacional e internacional.

En el Capítulo III se muestra el planteamiento del problema, diagnóstico, formulación del problema, los objetivos y la justificación.

En el Capítulo IV se muestra la metodología y la propuesta de valor del trabajo.

En el Capítulo V se describen las acciones realizadas por el profesional.

En el Capítulo VI se explica el análisis y evaluación de los resultados, en el cual se ha desarrollado el impacto de las acciones realizadas por el profesional, las barreras o dificultades y los resultados obtenidos.

Finalmente, se mencionan las conclusiones y las recomendaciones finales.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Contexto Laboral

1.1.1 Descripción de la empresa.

Oechsle tiene como razón social TIENDAS PERUANAS S.A., es la Tienda por Departamento del Grupo Intercorp. Es parte de un grupo empresarial comprometido con el desarrollo y bienestar de las familias peruanas. Oechsle abrió sus puertas el 5 de mayo de 2009 en la ciudad de Huancayo, posteriormente se llevaron a cabo otras aperturas en Trujillo, Lima y Arequipa. El 2 de febrero de 2011 se inauguró la segunda tienda en el mercado de Lima ubicada en el célebre jirón de la Unión, la cual cuenta con cuatro niveles. Oechsle actualmente tiene 23 locales a nivel nacional.

Misión: Ayudar a nuestros clientes a verse y sentirse bien.

Visión: Ser la compañía más admirada y preferida del Peru por su experiencia de compra.

Valores: Pasión por el cliente, Respeto e integración, Divertirse, Orientación al logro, Eficiencia y austeridad, Innovación.

Propósito de la empresa: Inspiramos a que las personas disfruten de ser ellas mismas.

1.1.2 Organización de la empresa.

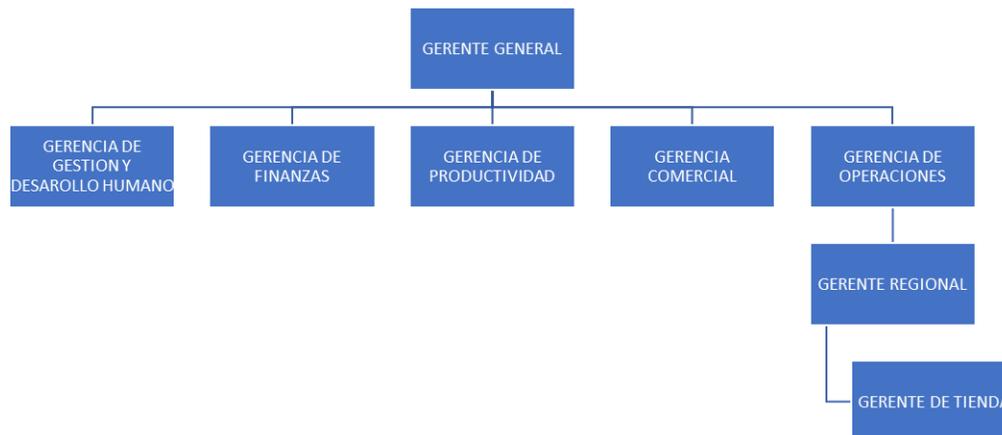


Figura 1. Organigrama de Oechsle. Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

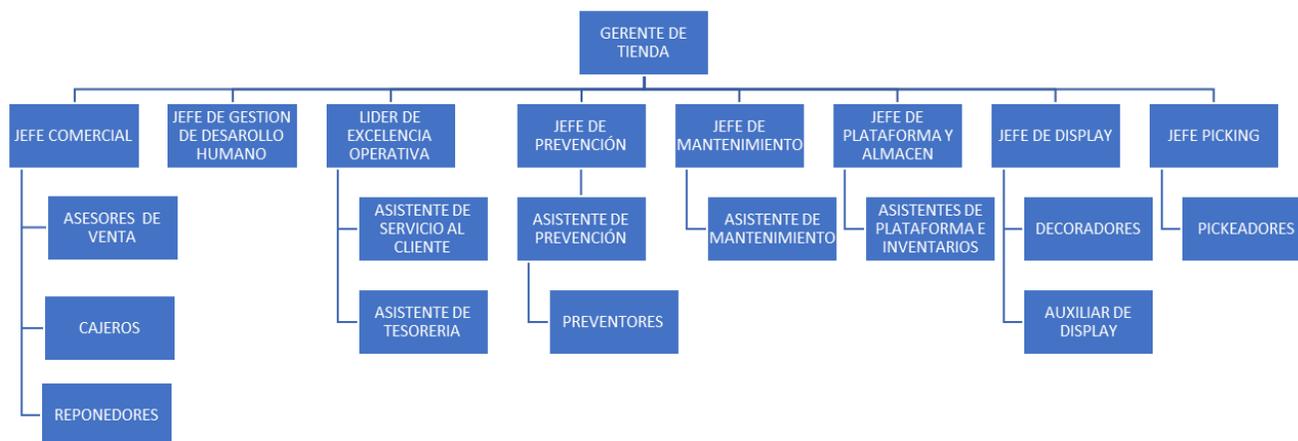


Figura 2. Organigrama de Tienda Oechsle Jirón de la Unión del Cercado de Lima. Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú. Elaboración Propia.

1.2 Descripción general de la experiencia

La evolución de la línea de carrera del profesional se muestra en la tabla indicada a continuación:

Tabla 1

Evolución profesional

| Mayo 2013 | 2014-2017 | 2018 a la fecha |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Sub Gerente de Tienda | Gerente de Tienda Juliaca/Cusco | Gerente de Tienda Jirón de la Unión |

1.2.1 Puesto desempeñado.

Actualmente, el profesional tiene el puesto de Gerente de Tienda y depende jerárquicamente del Gerente Regional, tiene a su cargo a 121 colaboradores entre los cuales se encuentran: cuatro Jefes Comerciales, un Jefe de Gerencia de Desarrollo Humano, un Jefe de Prevención, un Jefe de Plataforma, un Jefe de Display, un Jefe de Picking, un Líder de Excelencia Operacional, 18 Asesores de Venta, nueve Cajeros, 30 Reponedores, 40 Pickeadores, cinco Asistentes de Plataforma, dos Decoradores, dos Auxiliares de Display, un Asistente de Tesorería, un Asistente de Prevención, un Asistente de Mantenimiento, dos Asistentes de SAC (Servicio de Atención al Cliente).

1.2.2. Propósito del puesto.

La misión del puesto es supervisar y controlar el trabajo del personal a su cargo, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos comerciales y operativos de la tienda, así como la satisfacción del cliente.

En la tabla indicada, a continuación, se indican las funciones principales del profesional.

Tabla 2

Funciones del Puesto de Gerente de Tienda

| N° | Funciones del Puesto | Alcance |
|----|---|------------------|
| 1 | Controlar el logro de objetivos de ventas. | Comercial |
| 2 | Asegurar el cumplimiento de los estándares de atención y servicio al cliente. | Comercial |
| 3 | Implementar las acciones referentes a la política comercial. | Comercial |
| 4 | Implementar en tienda las promociones o lanzamientos de productos en tienda que se definan de manera corporativa. | Comercial |
| 5 | Optimizar el espacio por metros cuadrados de la tienda y por categorías de productos. | Comercial |
| 6 | Controlar los stocks e implementar las acciones para prever pérdidas. | Comercial |
| 7 | Controlar los stocks e implementar las acciones necesarias a las ventas. | Comercial |
| 8 | Tener el adecuado abastecimiento y mix de mercadería para llegar a los planes de ventas establecidos. | Comercial |
| 9 | Solicitar el pedido de reposiciones, así como las devoluciones de mercadería. | Comercial |
| 10 | Mantener un análisis del mercado y su competencia. | Comercial |
| 11 | Mantener un adecuado manejo de los reclamos en tienda. | Comercial |
| 12 | Procesar todas las transacciones gestionadas por los clientes en las cajas registradoras, cuando se requiera. | Comercial |
| 13 | Acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que por razones de trabajo sean impartidas por sus supervisores y/o superiores, siendo responsables de la labor que se les encomiende. | Comercial |
| 14 | Coordinar acciones en los procesos de selección, formación, motivación del equipo, promoviendo un clima laboral adecuado en el centro de trabajo. | Recursos Humanos |
| 15 | Velar por el cumplimiento de las normas y beneficios de los colaboradores. | Recursos Humanos |
| 16 | Establecer las normas para una adecuada cobertura del personal para cubrir la operatividad de la tienda. | Recursos Humanos |
| 17 | Desarrollar a los colaboradores. Brindar feedback de manera oportuna. | Recursos Humanos |
| 18 | Dar la bienvenida a los nuevos colaboradores y asegurar la ejecución del proceso de inducción para garantizar su adecuada incorporación a la compañía. | Recursos Humanos |
| 19 | Velar por la compensación de horas extras de los colaboradores a su cargo. | Recursos Humanos |
| 20 | Fomentar y participar en las actividades de integración y camaradería. | Recursos Humanos |
| 21 | Realizar la marcación en el sistema de control de asistencia. | Recursos Humanos |
| 22 | Ser parte del sistema de alerta temprana. Informar prácticas y/o conductas inadecuadas que atente contra la ética y las buenas costumbres que rigen nuestra organización. | Recursos Humanos |
| 23 | Representar a la compañía en asuntos legales. | Administración |
| 24 | Velar por el cumplimiento de las Normas establecidas por la organización. | Administración |
| 25 | Coordinar con las áreas de apoyo administrativo de la organización. | Administración |
| 26 | Supervisar las operaciones diarias y aplicar revisiones a áreas críticas de Tienda. | Administración |

| N° | Funciones del Puesto | Alcance |
|----|--|----------------|
| 27 | Mantener un adecuado control y uso de los activos en tienda. | Administración |
| 28 | Mantener un control sobre los inventarios físicos, controlando las mermas y su rotación. | Administración |
| 29 | Proponer mejoras al desarrollo de sus actividades. | Administración |
| 30 | Hacer cumplir al equipo a su cargo el adecuado manejo de los fondos asignados para la operatividad de la tienda y velar por el cumplimiento de las normas establecidas. | Administración |
| 31 | Preparar el presupuesto de gastos de la tienda. | Administración |
| 32 | Mantener control de gastos que se incurren en las operaciones de la tienda. | Administración |
| 33 | Coordinar las adquisiciones de activos o servicios que requiera la tienda, proponiendo alternativas para su realización. | Administración |
| 34 | Mantener control sobre los servicios generales (limpieza, electricidad, transporte) que se dan en tienda. | Administración |
| 35 | Resguardar la seguridad de la información de Tiendas Peruanas. | Administración |
| 36 | En coordinación con Prevención, mantener vigente en la tienda las licencias (funcionamiento, permanencia en el mercado, anuncios publicitarios, temporales, etc.) y certificados (INDECI, fumigación, operatividad de equipos tecnológicos de uso en prevención) | Administración |

El profesional es evaluado anualmente desde el 2013. Las competencias evaluadas son: Adaptación y Flexibilidad, Análisis y Solución de Problemas, Comunicación, Curiosidad e Innovación, Liderazgo, Orientación a Resultados, Orientación al Cliente, Planificación y Organización, Proactividad, Trabajo en Equipo, Visión Estratégica.

El procedimiento de evaluación del desempeño en Oechsle tiene como objetivo medir el desempeño laboral de los colaboradores para conocer su grado de productividad y las mejoras que se pueden realizar al respecto. Se realizan una vez al año en marzo o abril.

1.2.3 Proceso objeto del informe.

Se presenta el detalle de cada actividad, que permite identificar los procesos que el profesional supervisa y controla dentro de sus funciones.

Plataforma: Se encarga de recepcionar y despachar mercadería, supervisar el ordenamiento de los almacenes.

Sala de Venta: Se encarga de realizar la venta directa, garantizar el orden de las exhibiciones de la sala de venta, implementar promociones.

E Commerce: Se encarga de realizar la gestión en línea de venta al cliente a través de la página web.

Cajas: Se encarga de realizar la cobranza de los productos a los clientes en efectivo y tarjeta y de promover la utilización de la Tarjeta Oh!.

Tesorería: Se encarga de brindar el soporte operativo a las cajas, supervisar a las cajas y administrar la caja chica para gastos menores.

SAC: (Servicio de Atención al Cliente) Se encarga de brindar el servicio post venta, controlar el libro de reclamaciones y resolver los reclamos oportunamente.

Inventarios: Se encarga de realizar inventarios diarios por categorías de mercaderías y reportar al Gerente de Tienda.

Prevención y Seguridad: Se encarga de garantizar la seguridad del personal y los clientes, prevenir los hurtos que se puedan presentar y asegurar la salud ocupacional del personal.

GDH: (Gerencia de Desarrollo Humano) Se encarga de supervisar las asistencias del personal y sus tardanzas, cargar en el sistema los horarios del personal, realizar los eventos de motivación, canalizar las quejas y/o reclamos del personal.

Asistencia de Gerencia: Se encarga de brindar soporte al Gerente de Tienda.

Mantenimiento: Se encarga de supervisar la limpieza de la Tienda y controlar los mantenimientos preventivos y correctivos de las instalaciones.

A continuación, se muestra el Mapa de Procesos de Tienda Oechsle.

Mapa de Procesos Tienda

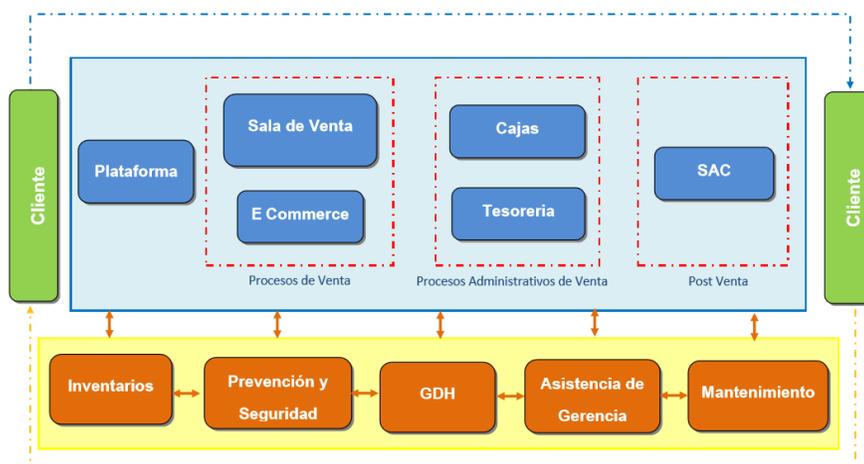


Figura 3. Mapa de Procesos de Tienda Oechsle.
Tomado de Información Interna de la Empresa (2019). Lima, Perú
Elaboración Propia.

1.2.4 Resultados obtenidos.

Se logró el 86% en las dimensiones de Great Place To Work (GPTW).

Se cumplió el presupuesto de ventas al 102% en el área de electrodomésticos.

Se redujo la merma anual en un 15% en comparación al año anterior.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Con el objetivo de brindar un sustento teórico, se han ubicado fuentes nacionales que se han enfocado en los objetivos generales del presente Trabajo de Suficiencia Profesional. A continuación, se muestra la Tabla de Fuentes.

Tabla 3

Fuentes Nacionales e Internacionales

| Clasificación de Fuente | País | Título de la Fuente | Autor | Año |
|-------------------------|----------|---|--|------|
| Nacional | Perú | EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL MODELO MEJORES LUGARES PARA TRABAJAR Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. TACNA - 2014 | Burneo Muñoz, Cecilia Peregrina | 2016 |
| Nacional | Perú | Estrategia de gestión de merma para aumentar la rentabilidad del Hipermercado Plaza Vea Chiclayo de Supermercados Peruanos S.A., 2016 | Castillo Zavaleta, Manix Oswaldo y Cano Urbina, Eduardo Andrés | 2019 |
| Nacional | Perú | GESTIÓN INTERNA DE PROCESOS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE RIPLEY, SAN MIGUEL – 2018 | Córdova Maldonado, Edwin | 2018 |
| Internacional | Colombia | Diagnóstico Empresarial | Portugal, V | 2017 |

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Clima Laboral.

El clima tiene efectos en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores. Por ende, si se goza de un buen clima habrá alto grado de identificación y viceversa. El clima recibe el impacto de distintas variables como el tipo de dirección, políticas y planes de gestión, modalidades de contratación y despidos, promoción y traslados, etc. Enlazándolo con el desarrollo del factor humano, el clima laboral implica la

cultura de la empresa, comunicación interna, motivación, satisfacción laboral, liderazgo, etc. (Burneo, 2016, p. 33)

2.2.2 Diagrama de procesos.

Se sugiere que dentro de la empresa se utilice un diagrama de procesos donde se cuente con los siguientes puntos: Definir los objetivos, Evaluar los recursos y procesos, Identificar las debilidades, Planificar las acciones y Revisar los resultados. Puesto que, con estos datos se tendrá una visión más clara de la realidad de la empresa y con qué recursos se cuenta en la actualidad. Se sugiere reducir el tiempo de espera de los clientes al momento de realizar una compra, es por ello, que se recomienda crear políticas de motivación e incentivos para sus colaboradores. (Córdova, 2018, p. 43)

2.2.3 Merma.

Las pérdidas son una adversidad cuando no se identifica y controla; por ello es necesario evidenciar las causas que provocan mermas a lo largo de todo el proceso que atentan directamente a la rentabilidad del Hipermercado. Por este motivo, es recomendable colocar a la merma en un objetivo primordial en cuanto a la obtención de sus resultados teniendo presente la identificación y el control de causas más frecuentes con respecto a las mermas conocidas y desconocidas; esto nos ayudará en mejorar para poder ser competitivos; y hacer el negocio orientado a la gestión y rentable. (Castillo y Cano, 2019, p.157)

2.3 Definición de conceptos básicos

El FODA, es una herramienta para análisis estratégico de la empresa, la cual permite analizar diversos elementos tanto internos como externos de programas y proyectos. Se representa a través de una matriz que permite analizar la situación competitiva de una empresa, utilizando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. (Portugal, 2017, pp. 40-41).

Según Portugal (2017), la estructura de la matriz FODA consta de la situación interna que está compuesta de dos elementos de control Fortalezas y Debilidades; y la situación externa que se compone de dos elementos no controlables Oportunidades y Amenazas.

La matriz ayuda a identificar alternativas estratégicas que contribuyan con el mejoramiento continuo de la organización abarcando preguntas adicionales como: Fortalezas y Oportunidades (FO) – ¿Cómo puede utilizar sus puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?; Fortalezas y Amenazas (FA) – ¿Cómo se puede aprovechar sus fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales?; Debilidades y Oportunidades (DO) – ¿Cómo puede usted utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?; Debilidades y Amenazas (DA) – ¿Cómo se puede minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?. (Portugal, 2017, p. 42).

El diagrama espina de Pescado, conocido como el diagrama Causa - Efecto también diagrama de Ishikawa denominado así por el apellido del autor japonés, es una técnica adoptada en diversos contextos y ampliamente conocida, permite dilucidar el problema de manera que se evidencien sus causas y sus sub causas de manera que se llegue a la raíz principal del problema, la forma del diagrama se asemeja a la forma de un pescado de allí su denominación. (Portugal, 2017, p. 60).

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Diagnóstico

A continuación, se presenta, el proceso secuencial siguiendo los siguientes pasos: Identificar las necesidades en la Tienda por Departamento Oechsle de Jirón de la Unión, detectar las posibles causas de las necesidades, y finalmente, clasificarlas en el factor a evaluar.

Tabla 4

Diagnóstico (Clima laboral bajo)

| Necesidades del Diagnóstico | Causas | Factores del Diagnóstico |
|---|--|--------------------------|
| Los jefes no tenían reuniones con sus equipos | Falta de comunicación | Personal |
| Se identificó que había una desmotivación grande por parte de los colaboradores | Falta de motivación | Personal |
| Sensación de injusticia con respecto a los ascensos en tienda | Personal no comprometido | Personal |
| No había trabajo en equipo | Personal no trabajaba en equipo | Personal |
| Ausencias y tardanzas de forma constante | Falta de control de asistencia del personal | Gestión |
| El crecimiento del personal era mínimo | Falta de Plan de incentivos | Gestión |
| Falta de eventos como tienda y los pocos que había eran manejados de forma muy ligera | Falta de eventos de motivación | Gestión |
| Falta de capacitación constante en todos los niveles | Falta de Plan de línea de carrera del personal | Procedimientos |
| Colaboradores sin conocimiento de sus funciones | Falta de conocimiento del Manual de Organización y Funciones | Procedimientos |
| Cambios en forma intempestiva de horarios de trabajo | Falta de política de modificación de horarios de trabajo | Procedimientos |
| Falta de publicación de los horarios de trabajo | Falta de publicación de horarios de trabajo | Reportes |
| Falta de control de horas extras y su compensación. | Falta de reporte de control de horas extras | Reportes |

Tabla 5

Diagnóstico (Incumplimiento del Presupuesto de Venta Anual en el Área de Electrodomésticos)

| Necesidades del Diagnóstico | Causas | Factores del Diagnóstico |
|--|---|--------------------------|
| Falta de sinergia entre la tienda y la financiera | Falta de comunicación interna entre la tienda y la financiera | Personal |
| Falta de asesores de venta. | Cantidad de asesores reducida para atención al cliente | Personal |
| El personal no tenía claro sus funciones. Los asesores y jefe comercial no tenían metas asignadas y claras | Falta conocimiento funciones y objetivo de ventas | Gestión |
| La cantidad de personal estaba mal asignada. La carga laboral estaba orientada en funciones no productivas | Sobrecarga laboral en funciones no productivas | Gestión |
| Los reportes eran revisados de forma ineficiente. | Falta de reportes de seguimiento comerciales | Reportes |
| Existía falta de comunicación con el área comercial (compras) para dar feedback respecto a los productos solicitados por los clientes. | Falta de comunicación | Gestión |
| Los reportes eran revisados de forma ineficiente. | Falta de reportes de seguimiento mercadería / Reporte de rotación cero. | Reportes |
| Existían constantes roturas de stocks de mercadería | Falta de stock de mercadería | Materiales |

Tabla 6

Diagnóstico (Merma muy alta)

| Necesidades del Diagnóstico | Causas | Factores del Diagnóstico |
|---|--|--------------------------|
| No había coordinación entre el jefe de prevención y los jefes comerciales | Falta de comunicación entre la jefatura comercial y de prevención | Personal |
| Con respecto a temas operativos la cantidad de merma que se generaba era muy elevada, se identificó que no se cumplía con los inventarios cíclicos de piso de venta | Falta de inventarios cíclicos | Gestión |
| Falta de seguimiento a las marcas problema | Falta de control y seguimiento de marcas problema | Gestión |
| Manejo de los almacenes ineficiente | Mejorar el control y seguimiento del orden del almacén | Gestión |
| No se tenía claro el layout de almacén | Falta de layout del almacén | Reportes |
| Falta de declaración por parte de los jefes comerciales de la mercadería dañada destruyible y mercadería dañada vendible | Falta de reporte de mercadería dañada y mercadería dañada vendible | Reportes |

| Necesidades del Diagnóstico | Causas | Factores del Diagnóstico |
|--|--|--------------------------|
| No había un reporte de seguimiento que compare el ratio de merma (venta vs merma) vs el año anterior | Falta de reporte de seguimiento de ventas vs mermas vs el año anterior | Reportes |
| Falta de control en el ordenamiento de la mercadería | Mercadería desordenada | Materiales |
| Presencia de tenderos en la Tienda | Falta de espejos en zonas sensibles | Materiales |

3.2 Formulación del problema

Para determinar y analizar el problema se han identificado las necesidades y se ha realizado el Análisis FODA de la situación inicial.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <p>1 Jefes con experiencia y conocimiento de la tienda.</p> <p>2 Estructura del primer piso que invita a comprar los textiles (productos de mayor margen)</p> <p>3 Ubicación estratégica</p> <p>4 Control del edificio al 100% podemos hacer eventos sin pedir permisos.</p> <p>5 Almacén grande que brinda posibilidad de almacenar productos big ticket (mercadería de volumen grande y precio alto)</p> | <p>1 Posibilidad de venta a trabajadores de instituciones públicas, la tienda está rodeada de instituciones públicas, hay la posibilidad de generar promociones exclusivas para ellos y así fidelizarlos.</p> <p>2 Venta de electrodomésticos a los comerciantes del Centro de Lima.</p> |
| Debilidades | Amenazas |
| <p>1 Clima laboral bajo (Personal con mucho ausentismo y tardanzas, Falta de publicación de horarios de los trabajadores)</p> <p>2 Incumplimiento de presupuesto de venta anual en el área de electrodomésticos</p> <p>3 Merma muy alta</p> | <p>1 La municipalidad está en proceso de hacer peatonal toda la zona del Centro de Lima esto puede afectar la venta de los productos grandes, ya que los clientes tendrían que caminar varias cuadras para poder llegar a un vehículo.</p> <p>2 La tienda de Saga Falabella va a abrir una tienda de deportes y calzado a media cuadra de la tienda.</p> |

Figura 4. Matriz FODA. Situación Inicial de la Tienda por Departamento Oechsle Jirón de la Unión. Elaboración Propia.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivos Generales.

Mejorar el resultado anual del clima laboral en un mínimo del 85% siguiendo las dimensiones de Great Place To Work (GPTW).

Lograr el cumplimiento del 100% del presupuesto de venta anual en el área de electrodomésticos.

Reducir el nivel de merma anual en un 15% en comparación al año anterior.

3.3.2 Objetivos Específicos

Implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería).

Implementar controles de gestión de horarios de trabajo, asistencias, tardanzas y horas extras en la tienda Oechsle.

Implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.

Implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.

3.4 Justificación

El profesional como Gerente de Tienda, identificó debilidades en la Tienda por Departamento Oechsle de Jirón de la Unión, las cuales afectaban directamente la rentabilidad de

la empresa; motivo por el cual realizó un diagnóstico, análisis y propuestas de mejora para su implementación, logrando resultados muy satisfactorios para la empresa.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Metodología

A continuación, se ha preparado el Diagrama de Ishikawa, herramienta que ha permitido explicar y aclarar las causas de las necesidades identificadas y su efecto, que ayudó a conocer también los problemas principales: Clima laboral bajo, Incumplimiento de Presupuesto de Venta Anual en el Área de Electrodomésticos y merma muy alta en la Tienda por Departamento Oechsle sede de Jirón de la Unión del Cercado de Lima.

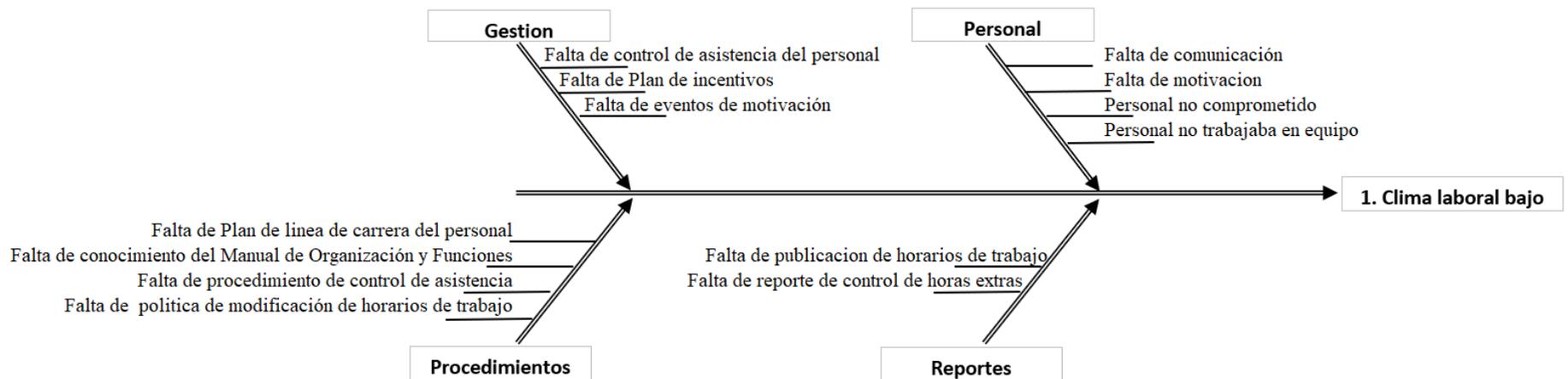


Figura 5. Diagrama de Ishikawa. Clima laboral bajo. Elaboración Propia.

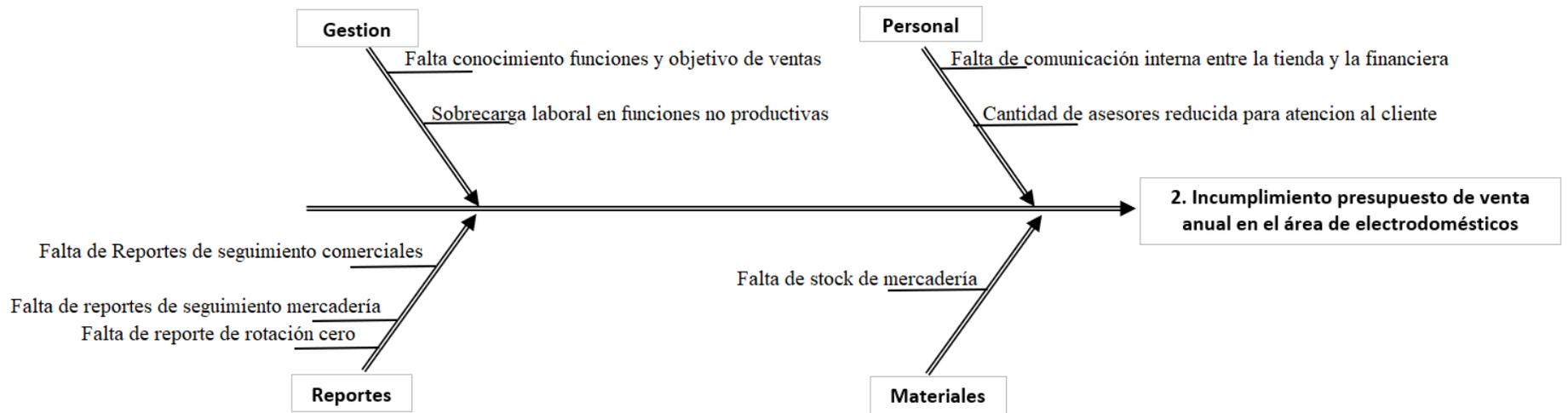


Figura 6. Diagrama de Ishikawa. Incumplimiento Presupuesto de Venta Anual en el Área de Electrodomésticos. Elaboración Propia.

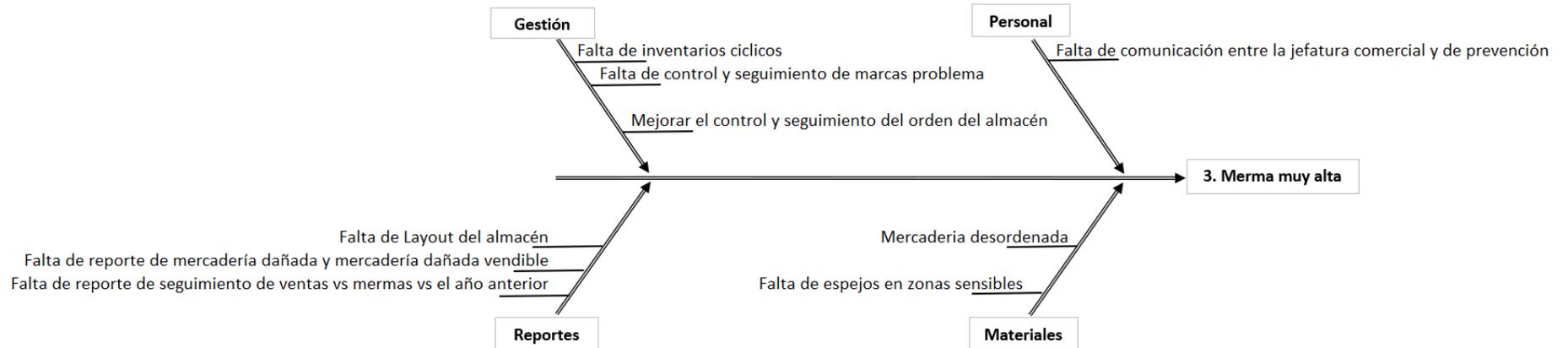


Figura 7. Diagrama de Ishikawa. Merma muy alta. Elaboración Propia.

4.2 Propuesta de valor

Se ha utilizado la Matriz FODA para identificar las propuestas de mejora (estrategias) que la Tienda por Departamento Oechsle debería aprobar e implementar para su crecimiento. Para definir las propuestas, se ha preparado el Análisis FODA de la situación inicial, la cual se muestra a continuación.

| Fortalezas | | Oportunidades | |
|--------------------|---|----------------------|---|
| 1 | Jefes con experiencia y conocimiento de la tienda. | 1 | Posibilidad de venta a trabajadores de instituciones públicas, la tienda está rodeada de instituciones públicas, hay la posibilidad de generar promociones exclusivas para ellos y así fidelizarlos. |
| 2 | Estructura del primer piso que invita a comprar los textiles (productos de mayor margen) | 2 | Venta de electrodomésticos a los comerciantes del Centro de Lima. |
| 3 | Ubicación estratégica | | |
| 4 | Control del edificio al 100% podemos hacer eventos sin pedir permisos. | | |
| 5 | Almacén grande que brinda posibilidad de almacenar productos big ticket (mercadería de volumen grande y precio alto) | | |
| Debilidades | | Amenazas | |
| 1 | Clima laboral bajo (Personal con mucho ausentismo y tardanzas, Falta de publicación de horarios de los trabajadores) | 1 | La municipalidad está en proceso de hacer peatonal toda la zona del Centro de Lima esto puede afectar la venta de los productos grandes, ya que los clientes tendrían que caminar varias cuadras para poder llegar a un vehículo. |
| 2 | Incumplimiento de presupuesto de venta anual en el área de electrodomésticos | 2 | La tienda de Saga Falabella va a abrir una tienda de deportes y calzado a media cuadra de la tienda. |
| 3 | Merma muy alta | | |

Figura 8. Matriz FODA. Situación Inicial de la Tienda por Departamento Oechsle Jirón de la Unión. Elaboración Propia

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN

5.1 Acciones realizadas

En base a las necesidades identificadas se detallan, a continuación, las propuestas de mejora en la Gestión de Tienda por Departamento Oechsle sede Jirón de la Unión del Cercado de Lima.

Tabla 7

Propuesta de Mejora: Implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)

| Acciones realizadas |
|--|
| 1. Reconocimiento del desempeño de los trabajadores en los indicadores como: venta, cumplimiento de meta de participación de Tarjeta Oh!, cumplimiento de venta de super garantía, puntualidad y colaborador del mes. (Great Place To Work (GPTW) - Orgullo) |
| 2. Empoderamiento del segundo de cada jefatura. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto) |
| 3. Realización de eventos de integración. (Great Place To Work (GPTW) - Camaradería) |
| 4. Realización de reuniones semanales del Gerente de Tienda con los colaboradores sin presencia de los jefes, para identificar oportunidades de mejora. (Great Place To Work (GPTW) - Credibilidad) |
| 5. Asignación de un colaborador guía para la primera semana de trabajo de un colaborador nuevo. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto) |
| 6. Programa de ascensos de colaboradores priorizando el crecimiento interno. (Great Place To Work (GPTW) - Imparcialidad) |

Acción 1: Reconocimiento del desempeño de los trabajadores en los indicadores como: venta, cumplimiento de meta de participación de Tarjeta Oh!, cumplimiento de venta de super garantía, puntualidad y colaborador del mes. (Great Place To Work (GPTW) - Orgullo)

Esta acción se realizó con el fin de mejorar el reconocimiento de los trabajadores de tienda y consistía en que una vez al mes, en la reunión de presentación de resultados (reunión que agrupa a todos los colaboradores de la tienda), se premiaba a los colaboradores con los mejores resultados obtenidos en el mes anterior; los indicadores que determinaban el otorgamiento de los premios eran los siguientes: cumplimiento de meta de venta por área, cumplimiento de meta de venta a nivel de asesores, cumplimiento de meta de venta con tarjeta oh! por área, cumplimiento de meta de venta con tarjeta oh! por asesor y cajero, cumplimiento de meta de venta de super garantía, reconocimiento de los colaboradores que fueron puntuales en el mes anterior y el colaborador del mes (elegido por toda la tienda).

Acción 2: Empoderamiento del segundo de cada jefatura. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto)

Esta acción se realizaba mensualmente en la presentación de resultados de la tienda; consistía en proyectar una foto de los jefes de tienda y la de sus segundos, cuyo objetivo era empoderar a las personas que apoyaban a los jefes, para que cuando tengan que gestionar alguna tarea, el resto del equipo los apoye sin poner objeciones; asimismo, esto generaba motivación en los colaboradores, ya que veían que la oportunidad de ser promocionado a un ascenso estaba próxima, adicionalmente a eso, los segundos eran tomados como ejemplo de liderazgo proyectando la imagen de que se podía hacer línea de carrera en la empresa.

Acción 3: Realización de eventos de integración. (Great Place To Work (GPTW) - Camaradería)

Esta acción consistía en la realización de eventos diversos como: campeonatos deportivos internos, paseos de confraternidad, celebraciones de cumpleaños, homenaje por el día del niño, celebración de la fiesta navideña, etc.; todos estos eventos eran organizados con la participación de los jefes y colaboradores; lo que permitió que los colaboradores de las distintas áreas de la tienda se conocieran más; y de esa manera, se logró fortalecer el equipo de tienda como un todo. Todas las áreas de la tienda estaban unidas e interactuaban dentro del flujo de los procesos de la tienda; por ejemplo, en el flujo de proceso de venta al cliente, ingresan las áreas de proceso de seguridad, comercial, tesorería, cajas, plataforma y despacho; por eso, la importancia de que los colaboradores se conozcan y exista un nivel de amistad y confraternidad que les ayude a superar los inconvenientes diarios que se puedan presentar. Adicionalmente, en los eventos de navidad y celebración del día del niño, se hacía participar a la familia de los colaboradores, dándoles una mayor significación a los eventos de la tienda.

Acción 4: Realización de reuniones semanales del Gerente de Tienda con los colaboradores sin presencia de los jefes, para identificar oportunidades de mejora. (Great Place To Work (GPTW) - Credibilidad)

Esta acción consistía en realizar una reunión semanal que era programada por el área de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH); cada semana el área seleccionada iba cambiando y de esa manera, se lograba que todas las áreas participaran en un plazo de dos meses; en la reunión participaban los colaboradores del área seleccionada, el jefe de la Gerencia de Desarrollo Humano (GDH) y el profesional (Gerente de Tienda); el objetivo de estas reuniones era generar un ambiente de tranquilidad y confianza entre todos, para permitir, que los colaboradores puedan opinar

abiertamente sobre las observaciones o problemas que podían encontrar en sus áreas; todas estas observaciones, eran anotadas por el área de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH) y después eran registrados en un cuadro de trazabilidad, el cual, en el comité semanal se analizaban y discutían las observaciones y se tomaban decisiones sobre las posibles soluciones; este cuadro, se iba completando semanalmente y se revisaba si las acciones tomadas habían dado los resultados esperados; asimismo, en la siguiente reunión con los colaboradores, se revisaba de manera conjunta la solución que se dió al problema y que tan satisfactoria resultó la misma.

Acción 5: Asignación de un colaborador guía para la primera semana de trabajo de un colaborador nuevo. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto)

Con esta acción, se logró que los colaboradores nuevos, no sientan el malestar de no tener clara sus funciones, y tampoco, saber cómo ejecutarlas; el objetivo era asignar un guía al personal nuevo durante una semana; en el cual tendría el mismo horario y lo acompañaría todo el día, para enseñarle las funciones y como gestionarlas; al personal guía se le entregaba una hoja con las funciones que tenía que enseñar al nuevo colaborador; una vez acabada la semana de acompañamiento, el colaborador nuevo ya estaba capacitado para desempeñar su función en forma eficiente y su adaptación al trabajo era mucho más rápida, con esto se evitó tener colaboradores que pasaban meses en la empresa y no tenían claras sus funciones, además de lo incómodo que resulta no tener conocimiento de cómo desempeñarse.

Acción 6: Programa de ascensos de colaboradores priorizando el crecimiento interno. (Great Place To Work (GPTW) - Imparcialidad).

La ejecución de esta política estaba asignada a la jefa de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH), quién se encargaba de publicar las ofertas de ascensos o posiciones nuevas que generaban una vacante; una vez publicada la oferta, se daba una semana a todos los colaboradores de la tienda para que puedan inscribirse en la convocatoria, a la semana siguiente se realizaban las entrevistas con el jefe directo del área en donde se iba a cubrir la posición, luego, pasaba una entrevista con el jefe de GDH, y finalmente, con el gerente de tienda; una vez terminado este proceso, se tomaba una decisión y se comunicaba al postulante del resultado, si de la postulación interna no quedaba nadie elegido, se procedía a colocar la publicación de forma externa.

Asimismo, se daba el feedback a todos los colaboradores que habían postulado indicándoles por qué no fueron seleccionados. Adicionalmente a la entrevista se tomaban los siguientes criterios para calificar al postulante: los resultados de la evaluación de desempeño, el cumplimiento de horarios, revisión de estímulos y amonestaciones, resultados de gestión de ventas o tarjeta oh! (si fuera el caso).

Tabla 8

Propuesta de Mejora: Implementar controles de gestión de horarios de trabajo, asistencias, tardanzas y horas extras en la tienda Oechsle.

| Acciones realizadas |
|--|
| 7. Preparación del reporte de control de asistencia, tardanzas y horas extras. |
| 8. Implementación de la política de cambios de horario. |

Acción 7: Preparación del reporte de control de asistencia, tardanzas y horas extras.

La preparación de este reporte fue asignada a la jefatura de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH) y se revisaba en el comité semanal de la tienda; este reporte, mostraba la cantidad de

tardanzas, ausencias y horas extras no autorizadas que se generaban en la semana anterior al comité, tanto a nivel de área y colaborador; el tener esta información, permitió identificar quiénes eran los colaboradores que generaban mayor cantidad de estas observaciones y qué acciones eran las que habían tomado los jefes directos para que no se vuelva a repetir; este reporte, era impreso y revisado con los colaboradores de todas las áreas y su jefe directo; y luego se daba feedback y opciones de apoyo para que no se sigan generando estos problemas; de esta forma, se logró reducir en gran medida estas observaciones, ya que al tener que sustentar cada una de éstas, el colaborador evidenciaba que había un nivel alto de control.

Acción 8: Implementación de la política de cambios de horario.

Para el desarrollo de esta acción, se acordó con los jefes de la tienda, que todos los cambios de horario debían ser aprobados por el profesional (Gerente de Tienda), vía correo electrónico con copia a la Jefatura de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH); asimismo, esto debía de ser comunicado al colaborador con 48 horas de anticipación y contar con su conformidad; estos cambios de horario, se debían de dar de forma muy excepcional, ya que era una de las incomodidades que más se resaltaba en las reuniones que se tenía con los colaboradores; asimismo, el jefe de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH) llevaba un control, en el cual anotaba cual era el jefe que solicitaba mayor cantidad de cambios de horario; y este cuadro era presentado en el comité semanal de la tienda; en base a esta información, se daba el feedback directo al jefe y se planteaban alternativas de mejora para evitar el cambio de horario de forma muy recurrente.

Tabla 9

Propuesta de Mejora: Implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.

| Acciones realizadas |
|--|
| 9. Aseguramiento que todos los asesores y jefes de tienda tengan la meta clara de la tienda y el avance del resultado. |
| 10. Realización de reuniones semanales con la fuerza de ventas. |
| 11. Realización de reunión semanal entre la tienda y la financiera. |
| 12. Stock de seguridad de los productos top venta en tienda. |
| 13. Implementación del reporte de auditoría de precios. |
| 14. Ampliación de la cantidad de asesores de venta. |
| 15. Implementación del reporte de revisión de rotación cero. |

Acción 9: Aseguramiento que todos los asesores y jefes de tienda tengan la meta clara de la tienda y el avance del resultado.

Esto permitió hacer seguimiento al desempeño de la gestión con respecto al logro del objetivo de la meta de venta; y en base a esto, se pudo tomar acciones para mantener el resultado o mejorarlo. Para asegurar esta acción, el jefe comercial debía entregar todos los días los resultados de la venta a los asesores y darles un pequeño feedback sobre su desempeño; asimismo, como medida de control, se asignó un asistente administrativo, quién diariamente debía realizar un recorrido por el piso de venta y preguntar tanto al jefe como a los asesores cual era la meta del día y cuál era la meta del mes; en base a esto, el asistente administrativo preparaba un reporte que se revisaba de forma semanal en el comité.

Acción 10: Realización de reuniones semanales con la fuerza de ventas

En esta reunión participaban los asesores de venta, el jefe de electrodomésticos y el gerente de tienda; la cual permitió analizar los resultados del área y de forma individual de los asesores; en base a esto, se daba el feedback, se realizaban compromisos de venta, se levantaban las observaciones sobre los problemas que se hayan podido generar en la semana, se hacía el despliegue del plan de incentivos o concursos de venta que se organizaban por parte de la tienda y la financiera; asimismo, un colaborador se encargaba de dar capacitación en técnicas de venta. Con estas reuniones, se consiguió identificar las necesidades que tenían los asesores y el jefe de área como: capacitación, herramientas de trabajo, revisión de comisiones, solicitud de nuevos modelos de productos, entre otros; asimismo, estas reuniones permitieron construir un equipo de venta.

Acción 11: Realización de reunión semanal entre la tienda y la financiera.

En esta reunión participaba el jefe de electrodomésticos, el jefe de financiera de la tarjeta oh! y el gerente de tienda; se analizaban los resultados obtenidos de la venta con la tarjeta Oh!, el crecimiento que se tuvo en comparación al año anterior; asimismo, se verificaba el impacto sobre la venta que habían generado los productos exclusivos con tarjeta Oh!, se presentaban propuestas de mejora y se fijaban concursos de venta para motivar a la fuerza de venta.

Acción 12: Stock de seguridad de los productos top venta en tienda

La acción de tener un stock de seguridad de los productos top venta en tienda, permitió que los clientes no se desanimen al momento de comprar, ya que muchas veces, los productos que el cliente escogía tenían fechas de llegada muy lejanas y no querían esperar tanto tiempo. Para

realizar esta acción, los días lunes de cada semana, el jefe de área y el gerente de tienda analizaban la venta de la semana anterior; y en base esto, definían la cantidad de productos a solicitar como stock de seguridad.

Acción 13: Implementación del reporte de auditoría de precios

Este reporte estaba asignado al asistente administrativo, el cual imprimía el archivo de precios, y verificaba en el piso de venta, si las promociones estaban colocadas, se medían 20 precios al azar y se verificaban que no haya ninguna diferencia; en base al resultado obtenido, se registraba en una hoja de cálculo; en la cual, semanalmente en el comité de tienda se verificaba el cumplimiento obtenido.

Acción 14: Ampliación de la cantidad de asesores de venta.

Observando la atención de los asesores en el piso de venta, se detectó que había una cantidad considerable de clientes, que esperaban mucho tiempo para ser atendidos; lo cual se debía a una falta de una dotación adecuada; ya que en promedio una venta de un electrodoméstico puede demorar mínimo 30 minutos entre lo que se explica al cliente y se cobra en caja, esta situación de demora, hacía que muchos clientes optaran por retirarse sin realizar su compra; al detectar esta situación, se realizó la sugerencia a la gerencia regional de ampliar la cantidad de asesores, impactando de forma positiva en las ventas y en el servicio (nuestros clientes se retiraban más contentos).

Acción 15: Implementación del reporte de revisión de rotación cero

Este reporte permitió verificar que los productos de mayor stock y que tienen cero ventas estén exhibidos en piso de venta; de esta forma, se tenía siempre la certeza de que los productos se encuentren exhibidos y con el precio correcto; asimismo, ayudó a detectar si existía alguna diferencia entre el stock que mostraba el sistema en comparación al stock físico; la revisión de este reporte, estaba asignada al asistente administrativo de la tienda; una vez realizada la revisión, se elaboraba el reporte y se revisaba en el comité de tienda.

Tabla 10

Propuesta de Mejora: Implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.

| Acciones realizadas |
|---|
| 16. Realización de inventarios preventivos cíclicos en las áreas más sensibles de merma. |
| 17. Realización de reuniones de coordinación entre la jefatura comercial y de prevención semanalmente. |
| 18. Control de la declaración de mercadería en estado de mercadería dañada destructible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv). |
| 19. Adquisición e instalación de espejos en las zonas sensibles. |
| 20. Preparación del layout de almacén |
| 21. Reporte valorizado de mercadería sin sensor que se encontraba en el piso de venta |

Acción 16: Realización de inventarios preventivos cíclicos en las áreas más sensibles de merma.

Esta acción consistió en que cada jefatura del área comercial, debían realizar inventarios de forma semanal; sin embargo, considerando que es complicado, y demandaba mucho tiempo realizarlo; se decidió, enfocarse en las áreas y marcas más sensibles de la tienda; estas áreas se definieron en base a los inventarios históricos, los resultados obtenidos, así como las observaciones y recomendaciones del área de prevención de la tienda. Una vez realizado el inventario cíclico, el

resultado era enviado al jefe de prevención; quién se encargaba de consolidar la información, y presentarla en el comité semanal; el informe era presentado en diferencia de unidades y el valor que representaba; asimismo, esta información permitió actualizar el ratio de merma, que tenía la tienda en ese momento; así como tomar las acciones adicionales en las áreas y marcas problema.

Acción 17: Realización de reuniones de coordinación entre la jefatura comercial y de prevención semanalmente.

Esta reunión se denominó comité de merma, en la cual participaban el jefe de prevención, el jefe de plataforma, los jefes comerciales y el gerente de tienda; en este comité, se revisaba cuáles eran los resultados de los inventarios cíclicos que se habían realizado en la semana y se comparaba con los resultados obtenidos el año anterior; esto permitió actualizar el ratio de merma; en base a éste análisis, se definía cuáles eran las áreas y marcas problema de la tienda sobre las cuales se tomarían acción en la semana entrante; asimismo, se presentaba el cuadro de la mercadería en estado de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv) que se habían declarado hasta esa fecha. El área de prevención también mostraba las fotos de los almacenes y el orden en el que se encontraban; asimismo, presentaba el cuadro de la cantidad de mercadería sin sensores, que había sido encontrada en el piso de venta, y a qué jefaturas pertenecían, todos estos reportes ayudaron a dar feedback a los responsables y tomar acciones de mejora; en cada comité se levantaba un acta con los compromisos de mejora para la semana posterior.

Acción 18: Control de la declaración de mercadería en estado de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv).

El jefe de prevención era el encargado de llevar control sobre la mercadería que se declaraba en estado de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv); en base a esto, se elaboraba un reporte semanal y se presentaba en el comité; este reporte mostraba qué jefaturas habían declarado mercadería en la semana, el monto en unidades y el valorizado de los productos declarados, el acumulado total de mercadería que había sido declarada en el año y mes; asimismo, las áreas en las cuales se concentraban la mayor cantidad de inventario en esos estados.

Acción 19: Adquisición e instalación de espejos en las zonas sensibles.

En el comité de merma, se identificó que, por la estructura de la tienda, en la cual se tenían demasiadas columnas en el piso de venta; había muchas zonas sin acceso, a la visión de la cámara; por lo cual, se hizo la gestión con la gerencia de prevención, para que autoricen la compra e instalación de espejos en el piso de venta.

Acción 20: Preparación del layout de almacén.

Con el apoyo del jefe de plataforma y de los jefes comerciales se definieron el layout del almacén; en el cual los racks fueron rotulados considerando el nombre del área al cual pertenecían y el tipo de producto que se almacenaban; asimismo, se hizo el cubicaje del almacén y se definió la cantidad de unidades que se podían almacenar; esto permitió llevar un control sobre los stocks de la tienda y evitar que se recibiera mercadería que no se podía almacenar por falta de espacio;

ya que esto, generaba desorden y a su vez merma; adicionalmente a esto, como medida de control del orden del almacén, el área de prevención hacía un recorrido inopinado de éstos y tomaba fotos sobre las observaciones que detectaba; en base a esto, elaboraba un informe que era presentado en el comité de merma.

Acción 21: Reporte valorizado de mercadería sin sensor que se encontraba en el piso de venta

Este reporte era generado por el jefe de prevención; el proceso consistía en que cada mañana un personal del área de prevención de pérdidas escogía al azar un área de la tienda y empezaba a revisar si los productos que estaban en el piso de venta tenían los sensores de seguridad; la colocación de los sensores de seguridad y verificación de que los productos cuenten con ellos era responsabilidad del jefe comercial; una vez culminada la revisión, el jefe de prevención emitía un reporte, en el cual se colocaba la cantidad de productos que se encontró sin sensor y el valorizado del mismo; esto se agregaba a un archivo que se revisaba en el comité de merma y se verificaban las observaciones encontradas y se tomaban las acciones para que esto no se vuelva a repetir; esto ayudó a que la merma de las marcas más sensibles de la tienda se redujera en un 15%.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1 Impacto de las acciones

Sensación de alto reconocimiento por parte de los colaboradores de tienda, lo cual facilitó una mayor predisposición para ejecutar los trabajos encomendados.

El alto nivel de camaradería benefició la comunicación y el trabajo en equipo.

Los colaboradores apoyo de los jefes (los llamados segundos) estuvieron más empoderados y con capacidad de gestión en las tareas del área.

Se generó confianza en las posibilidades de crecimiento del colaborador dentro de la organización.

Los controles adoptados para el seguimiento de ausencias, tardanzas y horas extras se implementaron en otras tiendas, dando buenos resultados; los mismos que fueron tomados en cuenta por la gerencia central para ser implementados a nivel cadena.

Los colaboradores antiguos mostraron mayor predisposición, adaptación y compromiso con las nuevas acciones tomadas.

Los asesores de venta tomaron conocimiento de sus resultados, estuvieron más capacitados y motivados en la obtención del logro de sus objetivos.

El tener un stock de seguridad de los productos top venta, reportes de auditoría de precios y seguimiento de la implementación de exhibición de los productos en el piso de venta. lograron un incremento de las ventas.

El incremento de asesores permitió una mejora del servicio y la venta; se logró atender de forma más rápida a los clientes, evitando molestias y pérdidas de venta al tener clientes no atendidos.

Los reportes de auditoría de precios y rotación cero garantizaron que la implementación de las promociones en el piso de ventas sea la adecuada; y con esto, se evitó tener pérdidas de ventas.

Se logró un mayor control sobre el resultado de los inventarios de la tienda.

Se disponía del estado de los productos actualizados al tener una declaración constante de la mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv), así como la identificación en qué áreas se estaban generando más merma.

Hubo una mayor comunicación entre las áreas responsables en el cuidado de la generación de la merma de la tienda. Se creó una metodología de trabajo en base a reportes, que ayudaron a tener niveles bajos de merma.

6.2 Barreras o dificultades

Los colaboradores más antiguos se mostraban reacios a participar de las nuevas actividades de la tienda, como paseos de confraternidad, reuniones y eventos de tienda diversos; asimismo, cuestionaban la veracidad de la imparcialidad de las acciones tomadas; muchos no querían salir de su zona de confort, ni romper esquemas, a los cuales estaban acostumbrados; asimismo, no querían asumir retos de cambio y aprender nuevamente; adicionalmente a eso, en un principio, muchos de ellos mostraron malestar respecto al control de los horarios, tardanzas y horas extras, ya que estaban acostumbrados a no respetarlos.

Hubo dificultad para conseguir la aprobación del presupuesto adicional para la contratación de más asesores. Se logró justificar a la gerencia regional de que esta acción iba a generar buenos resultados y que el gasto en asesores adicionales sería absorbido por el incremento en las ventas.

Una de las dificultades fue de generar la costumbre de hacer los inventarios cíclicos y el seguimiento de los controles; los jefes comerciales aducían que su labor de venta y apoyo a las cajas no les daba tiempo para realizar estas funciones adicionales; asimismo, el generar la costumbre de trabajar con un almacén ordenado fue una labor que demandó mucho control.

6.3 Resultados

Tabla 11

Beneficios Obtenidos de implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|---|---|
| Reconocimiento del desempeño de los trabajadores en los indicadores como: venta, cumplimiento de meta de participación de Tarjeta Oh!, cumplimiento de venta de super garantía, puntualidad y colaborador del mes. (Great Place To Work (GPTW) - Orgullo) | En base a este reconocimiento se logró mejorar resultados propuestos ya que el personal empezó a asumir los indicadores de tienda como si fueran suyos, asimismo, la percepción de reconocimiento de la tienda creció, ya que generaba expectativa y entusiasmo la llegada de la presentación de resultados, adicionalmente, se generó una competencia entre las áreas y todos se esmeraban por ser reconocidos. |
| Empoderamiento del segundo de cada jefatura. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto) | Esta acción contribuyó a que la ejecución de las tareas encomendadas a las jefaturas de tienda, se hagan de forma más rápida, y no se dependa tanto de la presencia del jefe; asimismo, esto preparaba a elementos de apoyo (segundos) de los jefes, para que cuando se presente la oportunidad para ascender, se encuentren más capacitados y sus posibilidades de ascenso sean mayores; adicionalmente a esto, la percepción de que se podía hacer una línea de carrera en la empresa se reforzó con esta acción. |
| Realización de eventos de integración. (Great Place To Work (GPTW) - Camaradería) | Todo esto logró que el nivel de la camaradería y confraternidad a nivel de la tienda se incremente, ya que los colaboradores se conocían más y la predisposición a apoyarse era mayor, asimismo, esto ayudó a reforzar el trabajo en equipo. El resultado obtenido en la dimensión de camaradería en la tienda fue de 88%. |

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|--|---|
| Realización de reuniones semanales del Gerente de Tienda con los colaboradores sin presencia de los jefes, para identificar oportunidades de mejora. (Great Place To Work (GPTW) - Credibilidad) | Estas reuniones generaron confianza en los colaboradores, ya que sus observaciones o incomodidades eran tomadas en cuenta; asimismo, esto ayudó a identificar objetivos y áreas de interés sobre las cuales se podían trabajar (capacitaciones de venta, de decoración, de excel, etc.), mejoras de las áreas de descanso, implementación de juegos de mesa, etc. |
| Asignación de un colaborador guía para la primera semana de trabajo de un colaborador nuevo. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto) | Con esta acción se logró generar bienestar y comodidad a los nuevos colaboradores desde su primer día de trabajo en la tienda; asimismo, la productividad de los colaboradores nuevos era mayor, ya que, el conocimiento de sus funciones se daba de forma más rápida y era enseñada por el colaborador guía al cien por ciento. |
| Programa de ascensos de colaboradores priorizando el crecimiento interno. (Great Place To Work (GPTW) - Imparcialidad) | Los resultados de esta política permitieron generar en los colaboradores de la tienda la confianza de que los ascensos se hacían de forma imparcial y transparente; asimismo, eso los motivó a creer que sí es posible crecer en la empresa, en base a esfuerzo y dedicación. |
| Preparación del reporte de control de asistencia, tardanzas y horas extras. | Con este reporte se logró reducir las inasistencias en un 35%, las tardanzas en un 44%; la generación de horas extras no autorizadas disminuyó en un 39%; asimismo, esto ayudó a dar un mensaje de transparencia a los colaboradores, ya que se mostraba que se tomaba acción ante este tipo de observaciones y no había favoritismos con nadie. |
| Implementación de la política de cambios de horario. | Este reporte ayudó a reducir la frecuencia de cambios de horarios que se hacía semanalmente, y brindar comodidad a los trabajadores, ya que les permitió planificar con antelación sus descansos para realizar sus actividades personales. |

Tabla 12

Beneficios Obtenidos de implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|---|--|
| Aseguramiento que todos los asesores y jefes de tienda tengan la meta clara de la tienda y el avance del resultado. | Esta acción permitió reaccionar de forma más rápida ante los resultados bajos, ya que al tener el colaborador la meta clara y saber cómo está el avance de la misma, se podía tomar decisiones sobre propuestas de mejora; asimismo, se logró que tanto los asesores como los jefes presenten propuestas de mejora en forma constante, para la gestión de venta. |
| Realización de reuniones semanales con la fuerza de ventas. | Se logró mejorar el resultado de la venta de electrodomésticos obteniendo un crecimiento del 12% en comparación al año anterior; asimismo, se mejoró la comunicación y el trabajo en equipo. |

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|---|--|
| Realización de reunión semanal entre la tienda y la financiera. | Se logró mejorar el resultado de la venta de electrodomésticos con tarjeta oh! obteniendo un crecimiento del 7% en comparación al año anterior. |
| Stock de seguridad de los productos top venta en tienda. | Se logró mejorar el resultado de la venta de electrodomésticos alcanzando un crecimiento del 12%. |
| Implementación del reporte de auditoría de precios. | Se consiguió tener la certeza que mínimo el 95% de las promociones estaban implementadas y bien comunicadas. |
| Ampliación de la cantidad de asesores de venta. | Se logró reducir las quejas por mala atención de los clientes y se registraron una mayor cantidad de ventas, el crecimiento de la venta fue del 12%. |
| Implementación del reporte de revisión de rotación cero. | Se consiguió tener la certeza que mínimo el 90% de los productos estaban exhibidos en el piso de ventas y con sus precios correctos. |

Tabla 13

Beneficios Obtenidos de implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|---|--|
| Realización de inventarios preventivos cíclicos en las áreas más sensibles de merma. | Se logró identificar cuáles eran las áreas o marcas que estaban siendo afectadas por la merma desconocida y permitió tomar medidas de control especiales para estas zonas de la tienda. |
| Realización de reuniones de coordinación entre la jefatura comercial y de prevención semanalmente. | El seguimiento a todas estas acciones logró reducir la merma en un 15% a nivel de la tienda. |
| Control de la declaración de mercadería en estado de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv). | Con este reporte, se logró identificar qué jefaturas estaban cumpliendo con declarar la mercadería de forma periódica, y permitió tomar acción, sobre los factores que estaban originando, que un área genere demasiada mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv); los factores eran diversos, partiendo desde mercadería que se daña o se rompe en piso de venta hasta la mercadería que se daña en el almacén por mal almacenaje; asimismo, se logró tener sincerado el stock de tienda y mejorar las prácticas de almacenaje, así como depurar mercadería que ya no estaba para la venta o que necesitaba un descuento adicional para su venta. |
| Adquisición e instalación de espejos en las zonas sensibles. | Esta acción permitió que los operadores de CCTV (Circuito Cerrado de TV) puedan tener una mejor visión y control del piso de venta; asimismo, esto era disuasivo para los posibles tenderos que pudieran ingresar a la tienda. |
| Preparación del layout de almacén | Se logró el ordenamiento del almacén, una reducción de merma por productos mal almacenados, un mejor control de los productos sensibles de merma (vajilla, loza, vidrio) |

| Propuestas de Mejora | Beneficios Obtenidos |
|---|---|
| Reporte valorizado de mercadería sin sensor que se encontraba en el piso de venta | Con este reporte se aseguró que la mercadería que estaba en el piso de venta estuviera censada; esto permitió reducir la merma de tienda en un 15%. |

6.4 Seguimiento

A continuación, se presenta la tabla de seguimiento de propuestas de mejora, en la cual se ha detallado el plazo de implementación y los indicadores de gestión.

Tabla 14

Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de mejora de clima basado en las dimensiones de Great Place To Work (Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería)

| Propuestas de Mejora | Plazo de Implementación | Indicador |
|---|--------------------------------|---|
| Reconocimiento del desempeño de los trabajadores en los indicadores como: venta, cumplimiento de meta de participación de Tarjeta Oh!, cumplimiento de venta de super garantía, puntualidad y colaborador del mes. (Great Place To Work (GPTW) - Orgullo) | Inmediata y revisión mensual | *Cumplimiento de meta de venta tienda por asesor *Cumplimiento de meta de participación de la tarjeta oh! por área *Reporte de puntualidad de los colaboradores |
| Empoderamiento del segundo de cada jefatura. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto/Apoyo Profesional) | Inmediata y revisión mensual | Cuadro de Reconocimiento de Segundos de cada área |
| Realización de eventos de integración. (Great Place To Work (GPTW) - Camaradería) | Un año | Resultado Great Place To Work |
| Realización de reuniones semanales del Gerente de Tienda con los colaboradores sin presencia de los jefes (Great Place To Work (GPTW) - Credibilidad) | Inmediata y revisión semanal | Cuadro de Trazabilidad de Observaciones Detectadas |
| Asignación de un colaborador guía para la primera semana de trabajo de un colaborador nuevo. (Great Place To Work (GPTW) - Respeto) | Inmediata y revisión mensual | Hoja de control de las funciones aprendidas (Manual de Organización y Funciones (MOF) con checklist) |
| Programa de ascensos de colaboradores priorizando el crecimiento interno. (Great Place To Work (GPTW) - Imparcialidad) | Inmediata y revisión mensual | Cuadro de Ascensos de promoción de colaboradores basado en la evaluación de desempeño realizada por el área de Gerencia de Desarrollo Humano (GDH) |

| Propuestas de Mejora | Plazo de Implementación | Indicador |
|---|--------------------------------|---|
| Preparación del reporte de control de asistencia, tardanzas y horas extras. | Inmediata y revisión semanal | Reporte de control de asistencia, tardanzas y horas extras. |
| Implementación de la política de cambios de horario. | Inmediata y revisión semanal | Revisión de reportes de cambios de horario. |

Tabla 15

Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de mejora de gestión comercial en el área de electrodomésticos, utilizando los siguientes parámetros: rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación a los colaboradores en sus funciones y las metas comerciales claras.

| Propuestas de Mejora | Plazo de Implementación | Indicador |
|---|--------------------------------|--|
| Aseguramiento que todos los asesores y jefes de tienda tengan la meta clara de la tienda y el avance del resultado. | Inmediata y revisión diaria | Reporte de conocimiento de metas |
| Realización de reuniones semanales con la fuerza de ventas. | Inmediata y revisión semanal | Resultado de cumplimiento de meta de venta de la semana |
| Realización de reunión semanal entre la tienda y la financiera. | Inmediata y revisión semanal | Resultados del cumplimiento de la meta de participación de la tarjeta oh! |
| Stock de seguridad de los productos top venta en tienda. | Inmediata y revisión semanal | Verificación de los quiebres de stock de mercadería. (Correo con pedidos de mercadería) (Cantidad Top 10 venta semanal / Stock Actual) |
| Implementación del reporte de auditoría de precios. | Inmediata y revisión semanal | Reporte de auditoría de precios. |
| Ampliación de la cantidad de asesores de venta. | Dos meses | Informe mensual de clientes no atendidos preparado por el jefe de área de electrodomésticos |
| Implementación del reporte de revisión de rotación cero. | Inmediata y revisión semanal | Reporte de rotación cero |

Tabla 16

Seguimiento de Propuestas de Mejora de implementar un plan de control de gestión de almacenes e inventarios enfocado al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y a la declaración de merma.

| Propuestas de Mejora | Plazo de Implementación | Indicador |
|---|---------------------------------|---|
| Realización de inventarios preventivos cíclicos en las áreas más sensibles de merma. | Inmediata y revisión semanal | Medición del monto de merma por área |
| Realización de reuniones de coordinación entre la jefatura comercial y de prevención semanalmente. | Inmediata y revisión semanal | Verificación de la ejecución de los compromisos detallados en el acta de reunión (Acuerdo Comité) |
| Control de la declaración de mercadería en estado de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv). | Inmediata y revisión semanal | Reporte con los montos de mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv) declarados en la semana |
| Adquisición e instalación de espejos en las zonas sensibles. | Dos meses y revisión mensual | Verificar si la merma en la zona de los espejos se ha reducido |
| Preparación del layout de almacén | Inmediata y revisión trimestral | Reporte de control del orden y respeto del layout |
| Reporte valorizado de mercadería sin sensor que se encontraba en el piso de venta | Inmediata y revisión semanal | Reporte con el monto de mercadería encontrada sin sensor. |

CONCLUSIONES

El plan de mejora enfocado en reconocimiento, empoderamiento, eventos de camaradería, reuniones de equipo, apoyo profesional e imparcialidad en los ascensos permitió lograr el objetivo de tener el resultado de tienda del 86% en la evaluación de Great Place To Work (GPTW); los resultados de las dimensiones de GPTW fueron: Credibilidad 87%, Respeto 85%, Imparcialidad 85%, Orgullo 85%, y Camaradería 88%.

El control de las tardanzas, de las ausencias y de las horas extras ayudó a reducir en promedio un 39% de las incidencias de éstos.

El control sobre el cambio de horario generó que los colaboradores, puedan planificar sus descansos con tranquilidad, sin temor de que estos sean cambiados de forma intempestiva

El plan de mejora de gestión comercial utilizando la rapidez en la atención al cliente, incremento de stock de productos de alta rotación, capacitación en las funciones del personal y las metas comerciales claras, permitieron cumplir con el presupuesto de 102% de la meta anual en el área de electrodomésticos.

El conocimiento de las metas y los avances de los resultados de los asesores fueron una herramienta fundamental en el cumplimiento de los objetivos de venta; ya que sirvió como un termómetro para identificar la evolución de la gestión en búsqueda del objetivo.

Las reuniones semanales con la fuerza de venta ayudaron a analizar los problemas o necesidades, tomar acciones de mejora, capacitar a los vendedores, dar el feedback y construir un equipo de venta sólido.

El plan de control en gestión de almacenes e inventarios enfocados al layout y al ordenamiento de los almacenes, al análisis y seguimiento de los resultados de los inventarios cíclicos y declaración de merma, permitió reducir la merma anual de la tienda en un 15% en comparación al año anterior.

La realización de los inventarios cíclicos semanales contribuyó a analizar la evolución de la gestión de la merma en la tienda; así como, cuáles son las áreas y marcas problema sobre las cuales se debían tomar acciones.

La declaración de los productos en estado mercadería dañada destruible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv) fue clave para el sinceramiento del estado del producto; ayudando esto, a tener una reposición de mercadería óptima, a identificar el valorizado de los productos en este estado, analizar y tomar acción para que esto no se siga presentando.

Las reuniones de coordinación, entre las áreas responsables del control de la merma de la tienda, ayudaron a tener claro el objetivo, cuáles eran los avances respecto a la revisión de reportes, toma de acción e identificación de los responsables de ejecutar las tareas.

El control del orden de los almacenes y el tener un layout definido ayudaron a que se lograra un buen ordenamiento; y con esto, la generación de merma por mal almacenaje o hurto se redujeron; asimismo, ayudó a tener una reposición de mercadería más eficiente, ya que los productos se encontraban fácilmente.

RECOMENDACIONES

Las tiendas por departamento, al contar con una amplia dotación de colaboradores, es muy importante que mantengan reconocimientos de forma constante para conseguir un equipo motivado; asimismo, los eventos de camaradería ayudan a afianzar el trabajo en equipo; es importante que estos eventos tengan una frecuencia constante para que impacten positivamente en la actitud de los colaboradores.

Las postulaciones y ascensos deben hacerse de la forma más transparente posible, ser comunicados con la debida anticipación y estar al alcance de todos los participantes, premiando la meritocracia y el esfuerzo; esto ayuda a que la tienda tenga una buena credibilidad, un buen rendimiento e imparcialidad.

Los controles de horarios para determinar las ausencias, tardanzas y horas extras, se debe dar de forma constante tomando acciones inmediatas para que las incidencias se reduzcan.

Para la buena gestión de los equipos de venta de electrodomésticos en una tienda por departamento, es muy importante, tener reuniones semanales con el equipo de ventas; esto ayuda a que, haya un constante seguimiento a los resultados de venta a nivel de asesor y de área; asimismo, tener claras las metas de forma grupal e individual.

El conocimiento de las promociones de venta, la verificación de la exhibición de los productos y la cantidad adecuada de asesores para la atención de clientes impacta directamente en el incremento de ventas.

Los inventarios cíclicos en tiendas por departamento, deberían realizarse semanalmente y permiten evaluar la cantidad de merma para tomar las acciones necesarias.

Es muy importante, realizar las reuniones semanales con los responsables de la gestión de la merma de tienda (gerente de tienda, jefe de seguridad, jefes comerciales, jefe de almacén); ya que esto permite, revisar los reportes y tomar las acciones sobre las observaciones que se encuentren.

La declaración de productos en estado de mercadería dañada destructible (mdd) y mercadería dañada vendible (mdv) debería realizarse semanalmente y hacerse un seguimiento sobre las áreas que constantemente generan estos productos.

REFERENCIAS

- Burneo, C. (2016). El clima organizacional de acuerdo al modelo mejores lugares para trabajar y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Peruanos S.A. Tacna – 2014* (tesis de maestría). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11818/930>
- Diccionario de la lengua española (2019). Madrid, España. Real Academia Española.
Recuperado de: <https://www.rae.es/search/node>
- Castillo, M. y Cano, E. (2019). Estrategia de gestión de merma para aumentar la rentabilidad del Hipermercado Plaza Vea Chiclayo de Supermercados Peruanos S.A., 2016* (tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/15091>
- Córdova, E. (2018). Gestión Interna de Procesos y su influencia en la productividad de los colaboradores de Ripley, San Miguel – 2018* (tesis de licenciatura). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/24589>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial* (pp. 40-60). Bogotá D.C., Colombia: Fundación Universitaria del Área Andina. Recuperado de <http://digitk.areandina.edu.co>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Tabla 17

Glosario de Términos

| Término | Definición | Fuente | Autor | Año |
|-------------|---|-------------|------------------------|------|
| Clima | Condiciones y Circunstancias | Diccionario | Real Academia Española | 2019 |
| Merma | Porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae o sisa | Diccionario | Real Academia Española | 2019 |
| Presupuesto | Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación. | Diccionario | Real Academia Española | 2019 |

ANEXOS

RESULTADOS

GPTW 2019

| DIMENSIONES | Jirón de la Unión | | | | | |
|------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| | ECLA | GPTW | ECLA | GPTW | ECLA | GPTW |
| 1. Credibilidad | 66 | 72 | 79 | 77 | 87 | 87 |
| 2. Respeto | 66 | 69 | 76 | 78 | 82 | 85 |
| 3. Imparcialidad | 56 | 69 | 76 | 75 | 81 | 85 |
| 4. Orgullo | 79 | 77 | 80 | 80 | 81 | 85 |
| 5. Camaradería | 74 | 75 | 77 | 81 | 83 | 88 |
| Promedio | 69 | 72 | 78 | 78 | 83 | 86 |

| Great Place To Work | | Trust Index© 2019 - Oechsle Jiron de la Unión | | Oechsle Jiron de la Unión |
|--|--|---|--------------------------------------|---------------------------|
| | | | Número de respuestas | 72 |
| Credibilidad | Comunicación | 1 Los jefes me mantienen informado acerca de cosas y cambios importantes. | 87 | |
| | | 2 Los jefes comunican claramente qué se espera de nuestro trabajo. | 93 | |
| | | 3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa. | 90 | |
| | | 4 Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos. | 87 | |
| | Habilidad Gerencial | 5 Los jefes son competentes en el manejo del negocio. | 90 | |
| | | 6 Las personas que ingresan a la organización encajan bien con nuestra cultura. | 89 | |
| | | 7 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación de labores y coordinación de las personas. | 90 | |
| | | 8 Los jefes confían en que las personas harán un buen trabajo sin tener que estar supervisándolos. | 85 | |
| | | 9 Las personas son responsables de cumplir con su trabajo adecuadamente. | 83 | |
| | | 10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y qué hacer para lograrlo. | 91 | |
| | Integridad | 11 Los jefes cumplen sus promesas. | 83 | |
| | | 12 Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones. | 84 | |
| | | 13 Creo que aquí se haría todo lo posible antes de tener que hacer una reducción de personal. | 72 | |
| | | 14 Nuestros ejecutivos representan plenamente los valores de nuestra organización. | 89 | |
| | | 15 Los jefes conducen el negocio de manera ética y honesta. | 91 | |
| | | | Credibilidad | 87 |
| Respeto | Apoyo Profesional | 16 Se me ofrece capacitación y/o entrenamiento con el objetivo de promover mi desarrollo profesional. | 88 | |
| | | 17 Me dan los recursos, herramientas y equipos para hacer mi trabajo. | 91 | |
| | | 18 Los jefes muestran aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra. | 80 | |
| | | 19 Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo. | 85 | |
| | | 20 Acá se reconoce a las personas que intentan nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, independientemente del resultado. | 91 | |
| | Colaboración | 21 Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias. | 90 | |
| | | 22 Los jefes involucran a las personas en decisiones relacionadas a su trabajo o a su ambiente de trabajo. | 79 | |
| | Interés como persona | 23 Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar. | 94 | |
| | | 24 Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable donde trabajar. | 80 | |
| | | 25 La infraestructura e instalaciones de la organización contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo. | 79 | |
| 26 Puedo tomar tiempo libre, de forma coordinada, para atender asuntos personales de importancia. | 87 | | | |
| 27 Aquí se fomenta que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal. | 74 | | | |
| 28 Los jefes demuestran un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado. | 83 | | | |
| 29 Tenemos beneficios especiales y únicos en esta organización (no sólo económicos). | 91 | | | |
| | | | Respeto | 85 |
| Imparcialidad | Equidad en Recompensas | 30 A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen. | 73 | |
| | | 31 Siento que recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta organización. | 62 | |
| | | 32 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial. | 88 | |
| | | 33 Recibo un buen trato, independiente de mi posición en la organización | 89 | |
| | Ausencia Favoritismo | 34 Los ascensos se les da a quienes más se lo merecen. | 87 | |
| | | 35 Los jefes tratan a todos por igual; no hay favoritismos. | 74 | |
| | | 36 Las personas evitan la manipulación, los rumores y "argollas" para conseguir sus objetivos. | 76 | |
| | Trato Justo | 37 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su edad. | 92 | |
| | | 38 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su condición socioeconómica. | 96 | |
| | | 39 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su género | 99 | |
| | | 40 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su orientación sexual. | 98 | |
| 41 Si considero que se me ha tratado injustamente, sé que tendré la oportunidad de ser escuchado y que se me tratará con justicia. | 85 | | | |
| | | | Imparcialidad | 85 |
| Orgullo | Trabajo Individual | 42 Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización. | 86 | |
| | | 43 Mi trabajo tiene un significado especial para mí: éste no es "sólo un trabajo". | 87 | |
| | Trabajo en equipo | 44 Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso. | 95 | |
| | | 45 Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para hacer el trabajo. | 76 | |
| | | 46 Las personas aquí se adaptan rápidamente a los cambios necesarios para el éxito de nuestra organización. | 89 | |
| | Imagen Corporativa | 47 Quiero trabajar aquí por mucho tiempo. | 76 | |
| | | 48 Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí. | 85 | |
| | | 49 A las personas les gusta venir a trabajar. | 80 | |
| | | 50 Me siento bien por la manera en que contribuimos como organización a la comunidad. | 88 | |
| | | 51 Recomendaría a mis amigos y familiares trabajar en esta empresa por su excelente ambiente de trabajo. | 88 | |
| 52 Nuestros clientes califican como excelente el servicio que les ofrecemos. | 85 | | | |
| | | | Orgullo | 85 |
| Camaradería | Familiaridad | 53 Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo. | 92 | |
| | | 54 Aquí se celebran eventos especiales. | 91 | |
| | | 55 Las personas aquí se preocupan por sus compañeros. | 84 | |
| | Hospitalidad | 56 Este es un lugar entretenido donde trabajar. | 86 | |
| | | 57 Cuando ingresas a la organización se te hace sentir bienvenido | 92 | |
| Sentido de Equipo | 58 Cuando las personas cambian de función o de área de trabajo, se les hace sentir como en casa. | 88 | | |
| 59 Uno puede contar con la colaboración de las personas. | 82 | | | |
| | | | Camaradería | 88 |
| | | 60 Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar donde trabajar. | 86 | |
| | | | Promedio General Trust Index© | 86 |

SEGUNDOS DE AREA

| | | | |
|--|---|--|---|
| MUJER SEÑORAS | INFANTIL | JUVENIL DAMAS | CABALLEROS |
|  MARILUZ CERON |  MIRNA QUISPE |  DIANA RUIZ |  ANDREA MANTARI |
|  JORGE BAUTISTA |  SAMANTA TRESIERRA |  MELANY CAPUÑAY |  MARISABEL ESPIEL |
| DEPORTE | ELECTRO | PLATAFORMA | DISPLAY |
|  OSCAR TACCA |  ROBERTO FLORES |  EDUARD DURAN |  VICTOR FABIAN |
|  KATHERINE REAÑO |  CRISTIAN RODRIGUEZ |  ALEJANDRO ZUÑE |  CECILIA MORON |
| | TESORERIA | CAJA | |
| |  CRISTAL PEREZ |  KATHERINE TREJO | |
| |  ANDERSON DESPINOZA |  IRIS ALIAGA | |



Reporte de Tardanzas, Ausencias y Horas Extras

REPORTE DE GDH 2019

| LIDER RESPONSABLE | Suma de HR EXCESO 2018 | Suma de HR EXCESO 2019 | CRECIMIENTO | Suma de # TARDE | Suma de # TARDE | CRECIMIENTO | Suma de AUSEN | Suma de AUSEN | CRECIMIENTO |
|----------------------|------------------------|------------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|-------------|
| Ana Torres | 500 | 350 | -30% | 100 | 40 | -60% | 20 | 16 | -20% |
| Carolina Altezana | 200 | 150 | -25% | 80 | 50 | -38% | 10 | 6 | -40% |
| Claudio Calle | 300 | 100 | -67% | 90 | 78 | -13% | 30 | 20 | -33% |
| Francesca Espejo | 80 | 40 | -50% | 30 | 24 | -20% | 10 | 6 | -40% |
| Georgs Correa | 100 | 20 | -80% | 30 | 16 | -47% | 10 | 6 | -40% |
| Inventario | 100 | 20 | -80% | 50 | 26 | -48% | 10 | 6 | -40% |
| Jean Carlos Cutipa | 50 | 40 | -20% | 70 | 20 | -71% | 10 | 4 | -60% |
| Joseph Marin | 100 | 90 | -10% | 80 | 42 | -48% | 10 | 8 | -20% |
| Luis Pompa | 160 | 130 | -19% | 120 | 66 | -45% | 20 | 14 | -30% |
| Mariluz Ceron | 200 | 150 | -25% | 140 | 84 | -40% | 20 | 12 | -40% |
| Total general | 1,790 | 1,090 | -39% | 790 | 446 | -44% | 150 | 98 | -35% |

Reporte de Auditoría de Precios

| ESTATUS AUDITORIA DE PRECIOS PERMANENTES DEL 17 AL 23 | | | |
|---|----------|-----------------|-----------|
| DIVISIONE | CANTIDAD | PRECIO CORRECTO | RESULTADO |
| MUJER | 20 | 17 | 85% |
| HOMBRE | 20 | 17 | 85% |
| INFANTIL | 20 | 18 | 90% |
| DEPORTES | 20 | 16 | 80% |
| ELECTRO | 20 | 19 | 95% |
| DECO | 20 | 12 | 60% |
| BELLEZA | 20 | 20 | 100% |
| CALZADO | 20 | 19 | 95% |

| ESTATUS AUDITORIA DE PRECIOS PROMOCIONES DEL 17 AL 23 | | | |
|---|----------|-----------------|-----------|
| DIVISIONE | CANTIDAD | PRECIO CORRECTO | RESULTADO |
| MUJER | 20 | 19 | 95% |
| HOMBRE | 20 | 20 | 100% |
| INFANTIL | 20 | 20 | 100% |
| DEPORTES | 20 | 17 | 85% |
| ELECTRO | 20 | 20 | 100% |
| DECO | 20 | 14 | 70% |
| BELLEZA | 20 | 20 | 100% |
| CALZADO | 20 | 20 | 100% |

INFORME INVENTARIOS CÍCLICOS

A continuación, se muestran un comparativo de los resultados de los cíclicos realizados del 17 al 22 de agosto del 2020– Tienda Oechsle JDU. También se tomarán acuerdos y/o controles en conjunto con el área comercial en nuestra reunión del comité

INVENTARIO CÍCLICO PERFUMERIA 17,18,19,21/08/2020

| DIF_SOLES | | feb | may | ago | Total general |
|----------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ⊖ Ajustes | ⊖ TOMMY HILFIGER | | -1,919 | | -1,919 |
| ⊖ Cíclico | ⊖ ANTONIO BANDERAS | -818 | | -527 | -1,345 |
| | ⊖ ADIDAS | -985 | | -32 | -1,017 |
| | ⊖ VOGUE | -693 | | -69 | -762 |
| | ⊖ MAX FACTOR | -443 | | -89 | -532 |
| | ⊖ TOUS | 0 | | -428 | -428 |
| | ⊖ LA GIRL | -231 | | -191 | -423 |
| | ⊖ MALABAR | -386 | | -20 | -406 |
| | ⊖ MAYBELLINE | -499 | | 94 | -405 |
| | ⊖ LOREAL | -228 | | -143 | -371 |
| | ⊖ CA ROLINA HERRERA | -358 | | | -358 |
| | ⊖ SHAKIRA | -413 | | 81 | -332 |
| | ⊖ BLING POP | -166 | | -83 | -250 |
| | ⊖ REVLON | -279 | | 76 | -202 |
| | ⊖ DONNA KARAN | | | -178 | -178 |
| | ⊖ ANDROS | -122 | | -27 | -149 |
| | ⊖ BENETTON | -135 | | 0 | -135 |
| | ⊖ TOMMY HILFIGER | | | -121 | -121 |
| | ⊖ HUGO BOSS | -74 | | | -74 |
| | ⊖ MANDARINA DUCK | -73 | | | -73 |
| | ⊖ JEANNE ARTHES | -51 | | -20 | -71 |
| | ⊖ LANCOME | -60 | | | -60 |
| | ⊖ TOP | -13 | | -27 | -40 |
| | ⊖ MILANI | | | -36 | -36 |
| | ⊖ CONAIR | -44 | | 15 | -30 |
| | ⊖ AGATHA | -0 | | -27 | -27 |
| | ⊖ BIORE | -14 | | -10 | -24 |
| | ⊖ MAC | | | -22 | -22 |
| | ⊖ PACHA | 41 | | -61 | -20 |
| | ⊖ PYNS | -27 | | 7 | -20 |
| | ⊖ PORTUGAL | -20 | | | -20 |
| | ⊖ HENO DE PRA VIA | -13 | | | -13 |
| | ⊖ PACORABANNE | -0 | | | -0 |
| | ⊖ J.P.GAULTIER | -0 | | 0 | -0 |
| | ⊖ JOHN FRIEDA | | | -0 | -0 |
| | ⊖ CALVIN KLEIN | | | -0 | -0 |
| | ⊖ NINA RICCI | -0 | | 0 | 0 |
| | ⊖ AZZARO | 0 | | | 0 |
| | ⊖ ROYAL REGIMENT | -32 | | 41 | 10 |
| | ⊖ MICHAEL KORS | | | 10 | 10 |
| | ⊖ HAWAIIAN TROPIC | -105 | | 118 | 14 |
| | ⊖ SENSUAL BEAUTY | 18 | | -2 | 15 |
| | ⊖ HELLOKITTY | 30 | | | 30 |
| | ⊖ ULRIC DE VARENS | 58 | | 0 | 58 |
| Total general | | -6,136 | -1,919 | -1,674 | -9,729 |

INVENTARIO CÍCLICO LENCERÍA Y PLAYA 18/08/2020

| DIF_SOLES | | | 7/01/2020 | 21/01/2020 | 4/02/2020 | 11/02/2020 | 14/07/2020 | 18/08/2020 | Total general |
|----------------------|-------|----------------|-----------|-------------|--------------|------------|---------------|--------------|---------------|
| ⊖ Cíclico | ⊖ S\M | L2899 - BOLSAS | 88 | -934 | 1,156 | -20 | -2,775 | 2,116 | -368 |
| Total general | | | 88 | -934 | 1,156 | -20 | -2,775 | 2,116 | -368 |

ACUERDO COMITÉ 19-08-2020:

| ÍTE M | ASUNTO | RESPONSABLE | CUMPLIMIENTO |
|-------|--|-----------------------------------|--------------|
| 1 | Se programará ajuste de las 01 laptop que sobraron de la marca ASUS | Jefe comercial y jefe de despacho | SE CUMPLIÓ |
| 2 | Se realizará un recuento en la marca CREPIER y relojes de marca Tommy, Guess y Casio | Líder de excelencia operativa | SE CUMPLIÓ |

ACUERDO COMITÉ 25-08-2020:

| ÍTE M | ASUNTO | RESPONSABLE | CUMPLIMIENTO |
|-------|--|-----------------------------------|--------------|
| 1 | Regularizar la transferencia de perfumes Tommy H. con tienda C. CÍVICO | Jefe comercial y jefe de despacho | |
| | | | |

OTRAS INSPECCIONES Y ACUERDOS:

- * Se coordinó con los jefes de todas las áreas a seguir manteniendo el orden y limpieza del almacén textil para un mayor control y buena toma de inventarios.
- * Se continúan realizando y reforzando el censado de mercadería Top 10 (piocha, Minipencil) para un mayor control de pérdidas.
- * Se continuará haciendo las inspecciones inopinadas de casilleros, cajas y bins.

ATTE.
ALEJANDRO LOPEZ VILLANUEVA

JEFE DE PREVENCION
JDU

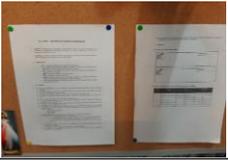
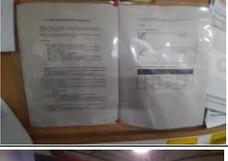
FORMATO DE ROTACION CERO

| N° | Desc. Línea | Prd/Var | Descripción Producto | Estado Prd | Exhibido en piso |
|----|-----------------------------------|---------|--|----------------------|------------------|
| 1 | ACCESORIOS | 264729 | FUNDA PROTECTORA SGPCV4/L | 2 - Inactivo C/stock | si |
| 2 | ASPIRADORAS | 1100580 | ASP RAP22 INALAM POLVO/AGUA ELECTROLUX | 0 - Active | si |
| 3 | AUDÍFONOS | 1116096 | SINTONIA CD/DVD S/.15.9 | 0 - Active | si |
| 4 | LED ULTRA HD | 1172266 | OE501LED4K | 2 - Inactivo C/stock | si |
| 5 | LED ULTRA HD | 1172267 | OE651LED4K | 0 - Active | no |
| 6 | LICUADORAS | 6222 | LICUADORA PROF. 1.25L BPST02 OSTER | 0 - Active | si |
| 7 | MAQS AFEITAR Y CORTADORES DE PELO | 859850 | RASURA HYPER FLEX VERSO 2EN1XR1390(220)R | 0 - Active | si |
| 8 | MINICOMPONENTE | 1065326 | HCDSHAKEX70 | 0 - Active | no |
| 9 | MINICOMPONENTE | 1248299 | ONE BODY OK99 LG | 0 - Active | si |
| 10 | OLLAS ARROZ | 264799 | OLLA ARROCERA 2.8LT TH37PF-THOMAS | 0 - Active | si |
| 11 | OLLAS ARROZ | 901582 | OLLA A PRESIÓN ELÉCTRICA HD2103 900W 5LT | 0 - Active | si |
| 12 | ONDULADORES ALISADORES | 1193252 | ALISADOR SG-3515I | 0 - Active | si |
| 13 | PLANCHAS | 526582 | PLANCHA TH-7001 (BASE ACERO) THOMAS | 0 - Active | si |
| 14 | PLANCHAS | 912483 | PLANCHA TH 7052 | 0 - Active | si |
| 15 | PORTATILES | 1701505 | 15" FHD FX505DT/R5-3550H/1TB/16GB/GTX1650 4G | 0 - Active | si |
| 16 | REFRIGERADORES | 1055583 | RT43K6630S8/PE | 0 - Active | si |
| 17 | REFRIGERADORES | 1108761 | BOTTOM FREEZER INOX PANEL DIG 350LTS | 0 - Active | si |
| 18 | SOUNDBAR | 988893 | KARAOKE TV.SAMPLE | 0 - Active | si |
| 19 | SOUNDBAR | 1317937 | HW-N300/PE | 0 - Active | si |
| 20 | TABLETS | 1535568 | SM-T290NZKAPEO | 0 - Active | si |

| | |
|-----------------|-----|
| TOTAL PRODUCTOS | 20 |
| EXHIBIDOS | 18 |
| NO EXHIBIDOS | 2 |
| EFFECTIVIDAD | 90% |

INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020

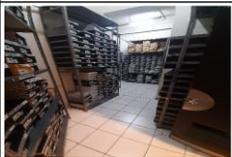
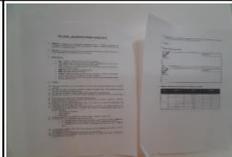
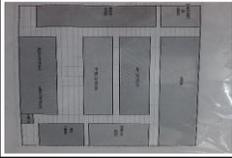
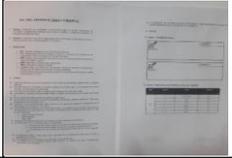
AREA A INSPECCIONAR: 1° NIVEL

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|---|-------------|------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | BIN CALZADO DAMAS | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 2 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA CALZADO DAMAS | | |  |  | S/N |
| 3 | PLATAFORMA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 4 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA PLATAFORMA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 5 | PATIO MANIOBRA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |

INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: 2° NIVEL

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|---|-------------|------------------|--|---|-----------------------|
| 1 | BIN CALZADO CABALLERO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 2 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA CALZADO CABALLERO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 3 | BIN MASIVO CABALLERO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 4 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA CALZADO MASIVO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 5 | HALL Y MONTACARGA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |

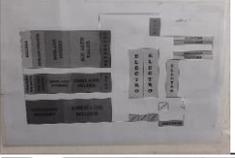
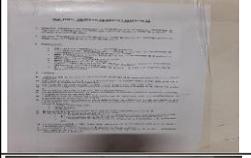
INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: 3° NIVEL

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|---|-------------|------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | BIN TEXTIL DEPORTE | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 2 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA TEXTIL | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 3 | BIN DEPORTE | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 4 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA DEPORTE | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 5 | CUARTO REFRIGERACION | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 6 | MDV - MDD | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 7 | HALL Y MONTACARGA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |

INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: 4° NIVEL

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|--|-------------|------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | LACTARIO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 2 | PASILLO COMEDOR-COMEDOR | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 3 | CUARTO PERIFONEO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 4 | ALMACEN Y OFICINA DISPLAY | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 5 | HALL Y MONTACARGA | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 6 | BIN CALZADO INFANTIL | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 7 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA INFANTIL | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |

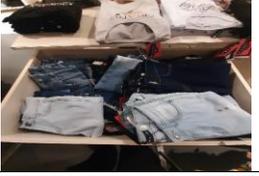
INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: 5° NIVEL

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|---|-------------|------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | BIN ALTO VALOR | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 2 | ALMACEN | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 3 | LAYOUT Y DIRECTRICES DE ORGANIZACIÓN ORDEN Y LIMPIEZA ALMACEN | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 4 | ECO10 | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 5 | CUARTO TABLERO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 6 | GRUPO ELECTROGENO | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |
| 7 | SUB-ESTACION | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | S/N |

INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: 5º NIVEL ECO 9

| ITEM | UBICACIONES | DEFICIENCIA | FACTOR DE RIESGO | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|-------------|-------------|------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | ECO - 9 | Sin Novedad | |  |  | |
| 2 | PICKING | Sin Novedad | Sin Novedad |  |  | |

INSPECCIONES SEMANAL DE BINES Y ALMACENES DE 5 S 15/09/2020
AREA A INSPECCIONAR: CUBEROS

| ITEM | UBICACIONES | OBS. | FOTO | FOTO | LEVANTAMIENTO DE OBS. |
|------|------------------------|------|---|--|-----------------------|
| 1 | CUBERO MALABAR MUJER | |  |  | |
| 2 | CUBERO ZAFIN MUJER | |  |  | |
| 3 | CUBERO HYPNOTIC MUJER | |  |  | |
| 4 | CUBERO AMC MUJER | |  |  | |
| 5 | CUBERO ROYAL CABALLERO | |  |  | |
| 6 | CUBERO AMC CABALLERO | |  |  | |
| 7 | CUBERO AERIAL | |  |  | |
| 8 | CUBERO HYPNOTIC | |  |  | |
| 9 | CUBERO MALABAR | |  |  | |

FORMATO DE EXPLICACIÓN DE MDD Y MDV

Tienda: 107
Semana: 1

| N° | Foto (si es electro o big ticket) | Tipo (MDV o MDD) | División | Cod. Producto (SKU) | Producto | Costo (S./.) | Causa |
|----|--------------------------------------|---------------------|-----------|---------------------------|--|--------------|-------------|
| 1 | | MDD | MUJER | 1233525 | HYP TSMC BAS PRINT V3 MES ROSAD4 M | 8.0 | DETERIORADO |
| 2 | | MDD | MUJER | 1162544 | HYPN LUREX OFF SHO V2 COL DISÑ01 L | 28.0 | DETERIORADO |
| 3 | | MDD | MUJER | 1156942 | HYPN VECOR PLISADO V1 COL GUINDA1 S | 37.0 | DETERIORADO |
| 4 | | MDD | MUJER | 1150185 | HYPN BLSM BOBO PERLAS V1 COL BLANC1 S | 27.0 | DETERIORADO |
| 5 | | MDD | MUJER | 1172326 | BLUSA CHALIS M/O BHIANCA IVORY M | 52.9 | DETERIORADO |
| 6 | | MDD | MUJER | 1186908 | POLO M/C BTS MAKDESI 39 GRIS1 S | 20.5 | DETERIORADO |
| 7 | | MDD | MUJER | 1129364 | POLO M/C BTS MAKDESI 39 GRIS1 S | 26.9 | DETERIORADO |
| 8 | | MDD | MUJER | 1216324 | ZA-BLMC-CONIE-V4-COL BLANC1 S | 24.1 | DETERIORADO |
| 9 | | MDD | MUJER | 1124816 | MAL CHML PELUCHE ROSSANA V4 C NEGRO1 M | 33.5 | DETERIORADO |
| 10 | | MDD | MUJER | 1209086 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V AZUL1 M | 125.2 | PROVEEDOR |
| 11 | | MDD | MUJER | 1209079 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V NEGRO1 S | 125.2 | PROVEEDOR |
| 12 | | MDD | MUJER | 1209083 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V ROJO1 M | 125.2 | PROVEEDOR |
| 13 | | MDD | MUJER | 1209084 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V ROJO1 L | 125.2 | PROVEEDOR |
| 14 | | MDD | MUJER | 1209087 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V AZUL1 L | 125.2 | PROVEEDOR |
| 15 | | MDD | MUJER | 1209085 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V AZUL1 S | 125.2 | PROVEEDOR |
| 16 | | MDD | MUJER | 1209081 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V NEGRO1 L | 125.2 | PROVEEDOR |
| 17 | | MDD | MUJER | 1209082 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V ROJO1 S | 125.2 | PROVEEDOR |
| 18 | | MDD | MUJER | 1209080 | PV19 MAL VECOR BOBOS REGALO V NEGRO1 M | 125.2 | PROVEEDOR |
| 19 | | MDD | DECOHOGAR | 1039097 | BOMBONERA MEDIANA 24CM | 10.8 | DETERIORADO |
| 20 | | MDD | DECOHOGAR | 1044996 | BOMOBONERA 41CM | 20.7 | DETERIORADO |
| 21 | | MDD | DECOHOGAR | 1114306 | COL.R.MARIPOSA CERAMICA 15CM | 5.6 | DETERIORADO |
| 22 | | MDD | DECOHOGAR | 1114315 | COL.R.FLORERO 18.5CM | 11.0 | DETERIORADO |
| 23 | | MDD | DECOHOGAR | 1114406 | COL.R.PLATO MARIPOSA VERDE 14CM | 3.5 | DETERIORADO |
| 24 | | MDD | DECOHOGAR | 1114478 | COL.G.PORTA VELA 5CM | 4.6 | DETERIORADO |
| 25 | | MDD | DECOHOGAR | 1114486 | COL.G.MARCO DE FOTO PIÑA | 7.9 | DETERIORADO |
| 26 | | MDD | DECOHOGAR | 1114548 | COL.G.COFRE VIDRIO 7.5CM | 8.9 | DETERIORADO |
| 27 | | MDD | DECOHOGAR | 1247021 | TROP. PORTAVELAS VIDRIO 8 CM | 3.3 | DETERIORADO |
| 28 | | MDD | DECOHOGAR | 1247022 | MED. FLORERO AZUL 22 CM | 17.5 | DETERIORADO |
| 29 | | MDD | DECOHOGAR | 605423 | ROJO - ADORNO ARBOL ROJO 14CM | 2.9 | DETERIORADO |
| 30 | | MDD | DECOHOGAR | 751108 | MARCO DE FOTOS MARRON 10X15CM | 3.6 | DETERIORADO |
| 31 | | MDD | DECOHOGAR | 975401 | TALLER SANTA ESCALERA 48CM | 160.7 | DETERIORADO |
| 32 | | MDD | DECOHOGAR | 975438 | MAGIC SANTA SENTADO 48CM | 18.2 | DETERIORADO |
| 33 | | MDD | DECOHOGAR | 996809 | MARCO DE FOTO NEGRO | 5.6 | DETERIORADO |
| 34 | | MDD | DECOHOGAR | 1052457 | VASO CACTUS MACETA MARRON | 7.9 | DETERIORADO |
| 35 | | MDD | DECOHOGAR | 1052459 | VASO FLAMINGO PATA DOBLADA | 3.9 | DETERIORADO |
| 36 | | MDD | DECOHOGAR | 1052460 | VASO PIÑA | 3.9 | DETERIORADO |
| 37 | | MDD | DECOHOGAR | 1198425 | SET DOS VASOS CERVECEROS PERU | 11.8 | DETERIORADO |
| 38 | | MDD | DECOHOGAR | 1198426 | VASO PP ALTO FIFA PERU | 4.1 | DETERIORADO |
| 39 | | MDD | DECOHOGAR | 1248495 | BOWL VIDRIO 3.5L | 7.5 | DETERIORADO |
| 40 | | MDD | DECOHOGAR | 369007 | PLATO DE TENDIDO 25CMSCMS 006-03 | 6.0 | DETERIORADO |
| 41 | | MDD | DECOHOGAR | 704407 | SET DE4 MUGS | 5.9 | DETERIORADO |
| 42 | | MDD | DECOHOGAR | 704409 | JG.VAJILLA REDONDA BASICA X 20PZAS | 22.7 | DETERIORADO |
| 43 | | MDD | DECOHOGAR | 756436 | LLS113 L&L ENVASE REDONDO TWIST 330ML. | 5.1 | DETERIORADO |
| 44 | | MDD | DECOHOGAR | 771396 | TETERITA NBCTP-1 | 13.4 | DETERIORADO |
| 45 | | MDD | DECOHOGAR | 839710 | TAZAS CON PLATO REDONDO RCS-1 | 3.0 | DETERIORADO |
| 46 | | MDD | DECOHOGAR | 850090 | BOTTLE WITH TWISTY STRAW GREEN | 20.1 | DETERIORADO |
| 47 | | MDD | DECOHOGAR | 850091 | BOTTLE WITH TWISTY STRAW PINK | 3.9 | DETERIORADO |
| 48 | | MDD | DECOHOGAR | 850092 | TRAVEL MUG LIGHT BLUE | 21.9 | DETERIORADO |
| 49 | | MDD | DECOHOGAR | 850093 | TRAVEL MUG PINK | 4.3 | DETERIORADO |
| 50 | | MDD | DECOHOGAR | 850096 | MUG SILVER | 18.2 | DETERIORADO |
| 51 | | MDD | DECOHOGAR | 850097 | MUG ANIMAL PRINT | 18.4 | DETERIORADO |
| 52 | | MDD | DECOHOGAR | 850098 | MASON JAR DIAMONDS LIGHT BLUE | 4.2 | DETERIORADO |
| 53 | | MDD | DECOHOGAR | 850101 | MUG TRANSPARENTE SILICONA AMARILLA | 2.9 | DETERIORADO |
| 54 | | MDD | DECOHOGAR | 850102 | MUG TRANSPARENTE SILICONA ROSADA | 5.8 | DETERIORADO |
| 55 | | MDD | DECOHOGAR | 909828 | SET DE PIQUEOS - 6 PIEZAS | 52.8 | DETERIORADO |
| 56 | | MDD | BELLEZA | 1124576 | EST VARÓN DANDY COLONIA 60M+HABON90G | 17.1 | DETERIORADO |
| 57 | | MDD | BELLEZA | 1247400 | PROM HYP PV19 BOT GLITTER | 68.4 | DETERIORADO |

RESULTADOS ANUALES DETALLE DE MERMA POR DIVISION

| DIF_SOLES | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------|
| DIVISION | 2018 | 2019 |
| T01 - CALZADO | -7,890 | -6,061 |
| T02 - DECOHOGAR | -4,520 | -6,799 |
| T03 - DEPORTES | -18,441 | -12,486 |
| T04 - ELECTROHOGAR | -1,713 | -4,988 |
| T05 - HOMBRE | -35,933 | -27,901 |
| T06 - INFANTIL | -49,747 | -20,718 |
| T07 - MUJER | -33,961 | -49,658 |
| T10 - MARCAS BOUTIQUE | -2,819 | 228 |
| T11 - BELLEZA | -23,607 | -25,562 |
| T08 - OTROS | -1,876 | |
| T12 - AUTOLIQUIDABLES | -427 | |
| Total general | -180,935 | -153,945 |
| VARIACION VS AÑO ANTERIOR | -50% | -15% |

MERCADERIA SIN SENSOR

| DIVISION | SEMANA 1 | SEMANA 2 | SEMANA 3 | MONTO TOTAL |
|-----------------|----------|----------|----------|-------------|
| BELLEZA | 100 | | 290 | 390 |
| CALZADO | | 2,000 | | 2,000 |
| DECOHOGAR | | 300 | 100 | 400 |
| DEPORTES | | 350 | | 350 |
| ELECTROHOGAR | | | | - |
| HOMBRE | 3,467 | | 500 | 3,967 |
| INFANTIL | 292 | | 400 | 692 |
| MARCAS BOUTIQUE | | | 100 | 100 |
| MUJER | 1,755 | | | 1,755 |
| Total general | 5,613 | 2,650 | 1,390 | 9,653 |

EVALUACION DEL PROFESIONAL 2019

The screenshot shows a performance evaluation interface. At the top, there is a blue header with the MU logo and the text "Manuel Ugarelli: TP - Evaluación de Desempeño 2019 - PVA (CS)". Below the header, the main content area is divided into sections. On the left, there is a sidebar with "Paso 1. Competencias" and "Paso 2. Cuestionario". The main area is titled "Resumen global" and shows "Comentarios y calificación global". It displays two rows of star ratings: "Mánager" with 4 stars and "Colaborador" with 3 stars. A comment from the collaborator reads: "Creo que el proceso de evaluación es muy buena." There is also a link for "Historial de calificación de desempeño".

Otras competencias

Adaptación y flexibilidad - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Análisis y solución de problemas - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Comunicación - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Curiosidad & Innovación - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Liderazgo - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Orientación a resultados - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Orientación al cliente - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Planificación y organización - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Proactividad - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Trabajo en Equipo - Líder de Personas
80-Cumple y supera

Visión estratégica - Líder de Personas
80-Cumple y supera