



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**División de Ciencias Sociales y Económico
Administrativas**

**“Experiencia Profesional en la Empresa
Liverpool Provincia S. A. de C. V.”.**

**Memoria de Experiencia Profesional
Para obtener el grado de:**

Licenciado en Sistemas Comerciales

Presenta:

Karla María Almanza López

Supervisores:

M.D.I. Harald Alejandro Albrecht Arellano

M. C. Edgar Sansores Guerrero.

Dr. Salvador Ramos Téscum

Chetumal, Quintana Roo, 2010.

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Monografía de experiencia profesional elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

Licenciado en Sistemas Comerciales

Comité:

Supervisor: _____
M.D.I. Harald Alejandro Albrecht Arellano

Supervisor: _____
M.C. Edgar Sansores Guerrero

Supervisor: _____
Dr. Salvador Ramos Téscum

Chetumal, Quintana Roo, Junio 2010.

Agradecimientos

UQROO.SISBI.CEDOC

Índice

Introducción

Justificación, Objetivo General y Objetivos Específicos.

Capitulo 1 La Universidad de Quintana Roo y la Lic. en Sistemas Comerciales

1.1 Antecedentes.	8
1.2 Características de la Institución	9
1.3 Misión, Visión y Principios Rectores.	10
1.4 Escudo y Lema	11
1.5 Licenciatura en Sistemas Comerciales	14

Capítulo 2 Tienda departamental Liverpool

2.1 Antecedentes de la empresa	23
2.2 Logros y Reconocimientos	26
2.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos estratégicos	34
2.4 Organigrama	35
2.5 Descripción del puesto y Funciones	37

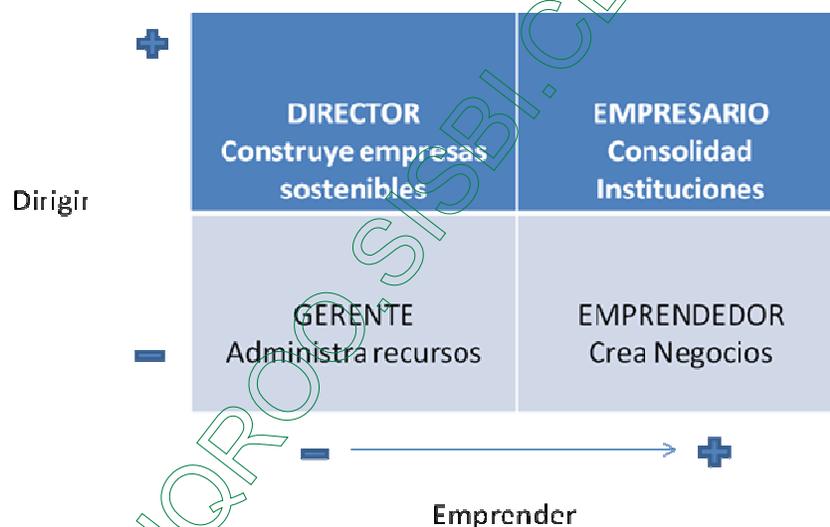
Capítulo 3 Descripción de mi experiencia Laboral.

3.1 Mi trayectoria, Retos, Áreas de oportunidad y Logros.	40
3.2 Definición de competencias y sus conceptos.	46
3.3 Problema detectado	53
Conclusiones y Recomendaciones.	60
Bibliografía	63

Introducción

“¿Emprender o Dirigir? Un dilema al que se enfrentan los jóvenes que consideran dedicar su vida al estimulante mundo de los negocios”. Mencionan, Grau y Soto Mayor (2008).

Al concluir la etapa universitaria me sentí en esa encrucijada. No fue fácil decidir entre ser empresaria y crear mi propia empresa, o pertenecer a una y ganar experiencia en el negocio. Ahora, después de cinco años de trabajar en una tienda departamental, en contacto con directivos y empresarios, me doy cuenta que ambas opciones aunque diferentes, son complementarias y forman parte de un ciclo:



Soto Mayor (2008).

Decidí por muchas razones contratarme en Liverpool Provincia S. A. de C.V., específicamente en la Tienda Departamental ubicada en Av. Insurgentes Núm. 5.025 Local 1A del centro comercial Plaza las Américas en Chetumal, Quintana Roo. Lugar donde laboro desde el 1ro. de Septiembre del año 2004.

Mi objetivo al entrar a la empresa era hacer carrera laboral dentro de la compañía e ir escalando posiciones, con la finalidad de conocer el funcionamiento

de las áreas principales para operar una empresa de giro comercial y con el paso de los años una vez conseguido el capital invertir en mi propio negocio.

El grupo Liverpool ha sido un parteaguas en mi vida profesional, hace ya cinco años, que tuve la fortuna de integrarme a Liverpool Provincia S.A. de C.V. una empresa en la que he adquirido crecimiento profesional, laboral y personal; Inicé en 2004 en un puesto ejecutivo como Jefa de departamento, desde entonces me fijé el objetivo de hacer carrera laboral dentro de la compañía e ir escalando posiciones. A lo largo de este tiempo he logrado mi objetivo. Actualmente me desempeño como directivo de la Tienda Liverpool Chetumal en el puesto de Gerente de Almacén.

Los conocimientos y competencias adquiridos en la licenciatura en Sistemas Comerciales, proyectos, actividades y seminarios en los que participé, durante mi etapa de estudiante en la Universidad de Quintana Roo, han sido de gran utilidad a lo largo de esta travesía, para el desempeño de mis funciones y para detectar algunas áreas de oportunidad en la empresa, además de sugerir posibles soluciones.

Para efectos de este trabajo se mencionarán algunas de las funciones de Jefe de Departamento y Gerente de la tienda Liverpool Chetumal, puestos en los que me he desempeñado, así como, las competencias utilizadas. Se hará énfasis en un problema particular detectado y posibles propuestas de solución.

Con este trabajo monográfico tengo además la oportunidad de compartir mis experiencias laborales que pudieran ser de utilidad a todo aquel interesado en conocer algunas funciones relacionadas con la administración de un negocio.

Para la elaboración de esta monografía de Experiencia Profesional se utilizará la Investigación de Gabinete; Se designa así a la investigación que recoge

los datos de las fuentes internas, fuentes externas secundarias y los estudios realizados con estos datos.

Por la naturaleza de la información utilizada, el estudio de esta monografía es cualitativo ya que el área de investigación es el entorno laboral de un ejecutivo en la empresa Liverpool Provincia S. A. de C. V., específicamente en la tienda departamental Liverpool Chetumal. El estudio es descriptivo porque a lo largo del trabajo se describirá cómo los conocimientos adquiridos en la licenciatura de Sistemas Comerciales, proyectos, actividades y seminarios en los que participé, durante mi etapa de estudiante en la Universidad de Quintana Roo contribuyeron a facilitar el cumplimiento de las funciones del puesto y el ascenso al siguiente nivel.

La técnica de recogido de información es la observación.

Objetivo General

Elaborar una memoria de experiencia profesional, fundamentada en el conocimiento adquirido en la Licenciatura en Sistemas Comerciales y la práctica en la empresa Liverpool Provincia S.A. de C.V. durante un periodo de 5 años, con la finalidad de alcanzar el título de Licenciado en Sistemas Comerciales.

Objetivos Particulares

- Describir la Universidad de Quintana Roo.
- Exponer la estructura divisional y el perfil de la carrera de Sistemas Comerciales
- Reseñar la empresa Liverpool.
- Describir mi experiencia en Liverpool Provincia S. A de C.V. desde 1 de Septiembre de 2004 al 30 de Abril de 2010. Destacando un problema particular detectado y presentar posibles propuestas de solución.

Una vez explicado el objeto de estudio, los motivos que me llevaron a elegirlo y la metodología, presentaré de manera general el contenido de los tres capítulos.

El Capítulo uno está destinado a describir a la Universidad de Quintana Roo, su misión, visión y principios rectores; el plan de estudios de la Licenciatura en Sistemas Comerciales y el perfil del egresado.

El capítulo dos presenta a grandes rasgos la misión, visión y valores de Liverpool Provincia S. A. de C. V., así como la descripción del puesto y funciones del Jefe de Departamento de Ventas.

El capítulo tres describe mi experiencia laboral de los últimos cinco años en la empresa Liverpool Provincia S. A. de C. V., menciono las competencias utilizadas para el cumplimiento de mis funciones y el problema detectado: Falta de difusión de la promoción medio mes del bebé e impulsar las ventas del departamento.

Al finalizar los tres capítulos se redactará un apartado de conclusiones y recomendaciones.

UQROO.SISBI.CEDOC

Capítulo 1

Universidad de Quintana Roo.

UQROO.SISBI.CEDOC

La Universidad de Quintana Roo.

(www.uqroo.mx)

Antecedentes.

Quintana Roo, es el Estado más joven del País. Su capital Chetumal es conocida como la puerta hacia el Caribe Mexicano por su ubicación geográfica, ya que es frontera con Belice y es paso también hacia Guatemala y El Salvador.

Por el crecimiento acelerado del estado, surge la necesidad de fundar una institución de educación superior formadora de recursos humanos para impulsar el desarrollo con equidad social y con responsabilidad en el manejo de recursos naturales.

El 31 de Mayo de 1991 el periódico Oficial del Gobierno del Estado de Quintana Roo publica el decreto por el que se crea la Universidad de Quintana Roo como un organismo descentralizado y de interés público y social.

Esta institución tiene el compromiso de ofrecer educación superior de calidad, disminuir la migración de los jóvenes de la entidad hacia otros estados en busca de educación y a la vez hacerla accesible a las personas de escasos recursos.

La Universidad inició sus cursos para la primera generación en la primavera de 1992 y desde entonces ha sido concebida como una institución moderna a partir de un Modelo denominado "Nueva Universidad Mexicana", que recoge experiencia histórica del desarrollo universitario en el mundo y en el país, el cual fue adaptado puntualmente a las condiciones de la región.

Pese a su corta existencia, la universidad ha concretado significativos avances en materia de docencia, investigación, extensión y vinculación con su entorno. En 1998 expande sus servicios universitarios a otra región del estado, creando la unidad Cozumel y en el 2009 apertura la unidad Playa del Carmen.

Características de la institución.

El Artículo 3 de su ley orgánica establece que la Universidad de Quintana Roo tiene los siguientes fines:

- a. Impartir educación superior en los niveles de licenciatura, estudios de postgrado, cursos de actualización y especialización bajo diferentes modalidades de enseñanza para formar profesionistas, profesores e investigadores que requiere el estado de Quintana Roo, la región y el país. Ello mediante la formación de individuos de manera integral con clara actitud humanista, social y científica, dotados de espíritu emprendedor, innovador y de logro de objetivos; encausados a la superación personal, comprometidos con el progreso del ser humano, del aprecio a la patria y a la conciencia de la responsabilidad social.
- b. Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística, la difusión y la extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance en su conocimiento y desarrollo tecnológico, buscando resolver las necesidades de la sociedad quintanarroense y del país en general.
- c. Organizar, fomentar y realizar programas y actividades relacionadas con la creación artística, la difusión y extensión de los beneficios de la cultura que propicien el avance de su conocimiento y desarrollo.
- d. Contribuir a la preservación, enriquecimiento y difusión del acervo científico, cultural y natural del Estado de Quintana Roo, de la región y el País de naturaleza eminentemente social que propicia la participación de la sociedad a través de sus opiniones, demandas y requerimientos sociales. Con un sistema financiero diversificado que no sólo estimula la generación de ingresos propios, sino que propicia una mayor participación social en el financiamiento de la universidad.

Misión, Visión y Principios Rectores.

Misión

Formar profesionistas comprometidos con el progreso del ser humano, a través de un modelo educativo integral que fomente y desarrolle valores, actitudes y habilidades que les permita integrarse al desarrollo social y económico en un ambiente competitivo; generar y aplicar conocimientos innovadores útiles a la sociedad a través de una vigorosa vinculación; preservar los acervos científicos, culturales y naturales; intercambiar conocimientos y recursos con instituciones nacionales e internacionales para aprovechar las oportunidades generadas en el mundo, con la firme intención de contribuir al desarrollo social y económico, así como al fortalecimiento de la cultura de Quintana Roo y México.

Visión

La Universidad de Quintana Roo responde a las expectativas de la sociedad, ofreciendo los servicios de educación superior y de generación y aplicación innovadora del conocimiento con eficiencia, enfocados a la satisfacción de los usuarios y en estrecha relación con los proveedores, con políticas para la mejora continua, la transparencia y la reducción de tiempos.

Como resultado de lo anterior, todos los programas educativos vigentes en el 2003 están evaluados por los Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y se ubican en el nivel 1 o, en su caso, están acreditados por organismos reconocidos por la Comisión para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y los procesos académicos-administrativos críticos están certificados a través de la norma ISO 9001:2000.

Principios Rectores

Calidad.- Es la búsqueda permanente de la excelencia, que tiene como referencia los parámetros reconocidos nacional e internacionalmente.

Vinculación.- Es la relación estrecha y permanente entre la Universidad de Quintana Roo y los diferentes sectores de la sociedad en el estado, la región y el país, que conducen a que éstos participen en la determinación de los programas y actividades de la institución.

Multidisciplina.- Es la forma como en la Universidad se logra el entendimiento de los retos del desarrollo, así como las alternativas para sus soluciones. Esto es con el concurso de diferentes disciplinas.

Innovación.- Es la búsqueda permanente para el desarrollo y aplicación de nuevos métodos y técnicas en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en el de generación y aplicación del conocimiento.

Flexibilidad.- Es la capacidad de adaptación expedita y apropiada a las nuevas formas de pensamiento humano (ciencia, tecnología y humanidades), proceso de enseñanza aprendizaje y sistemas de administración de recursos.

Transparencia.- Es una gestión universitaria integral, apegada a normatividad, con rendición oportuna de cuentas a la sociedad.

Escudo



Autor: J. Enrique Hernández Rodríguez

Descripción del Escudo

En la parte superior se localiza un Tucán, ave típica representante de la fauna de Quintan Roo, símbolo de libertad.

En la punta del escudo, se encuentran representados los corales y sobre éstos, una líneas onduladas simulando agua.

Al centro se destaca un árbol, representante de la naturaleza en general y materia prima del papel, uno de los elementos más preciados e el desarrollo del hombre.

El libro que se encuentra al centro del árbol simboliza el conocimiento, el núcleo, representa los avances científicos y tecnológicos universales.

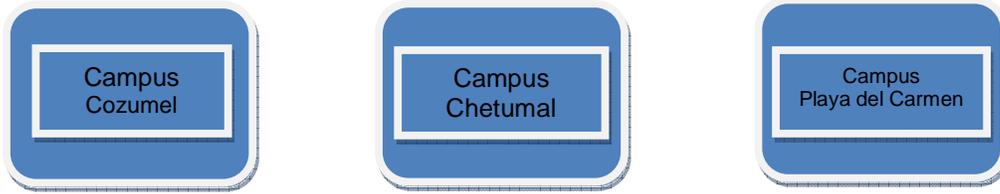
En los extremos derecho e izquierdo parecen dos serpientes con los rasgos característicos de la cultura maya en la que además, se aprovechan las formas suaves y redondeadas para contrarrestar la rigidez anguloso de otros elementos del diseño.

En la parte inferior se ha incluido una banda con el lema de la universidad:

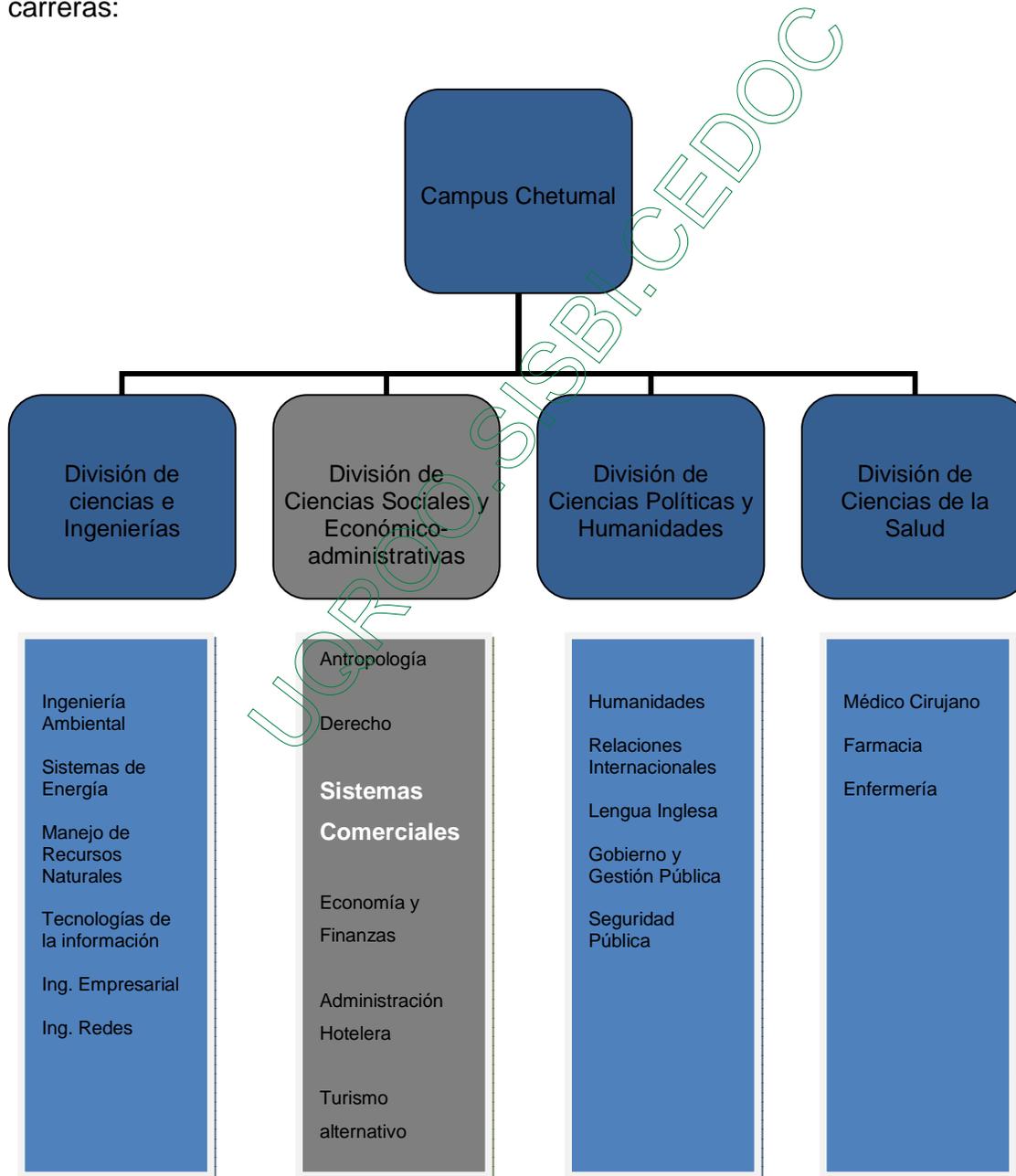
“Fructificar la razón, trascender nuestra cultura”. Autor: Maribel Rubí Urbina Reyes.

Fructificar, llegar al nivel de donación de sí una vez afianzada la certeza del trabajo que nos profesionaliza en pos de esa misma razón, hacerla útil al género humano. **Trascender** nuestra cultura en términos amplios para volverla significativa, darle un sentido que apoye el progreso de las futuras generaciones.

La universidad de Quintana Roo actualmente tiene tres Campus:



El campus Chetumal está conformado por cuatro divisiones académicas y veinte carreras:



Licenciatura en Sistemas Comerciales

Objetivos de la carrera:

Formar profesionistas con amplio dominio de conocimientos teóricos y de habilidades prácticas en las áreas de desarrollo y distribución de bienes y servicios, tanto nacionales como extranjeros. De tal manera que puedan aplicarlo en su entorno y que, bajo un marco de aprovechamiento racional de los recursos y de relaciones comerciales internacionales, contribuyan al desarrollo armónico de la entidad.

Organización de la carrera:

El programa se basa en principios de flexibilidad curricular orientados a otorgar al estudiante una mayor gama de alternativas curriculares que respondan a sus intereses y a las necesidades del entorno; le otorguen mayor responsabilidad sobre el proceso de aprendizaje y le permitan adquirir los conocimientos, las habilidades y experiencias significativas para su desempeño profesional.

La suma de experiencias de aprendizaje debe proporcionar al alumno una formación ética y cultural y debe capacitarlo científica y técnicamente para realizar servicios profesionales útiles a la sociedad.

El programa se diseñó con la siguiente estructura:

1. Asignaturas Generales.

Forman parte de la oferta educativa que busca proporcionar al estudiante una formación integral y multidisciplinaria independientemente del área de estudios seleccionada.

2. Asignaturas Divisionales.

Tomadas de la oferta de la División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas con el objetivo de incorporar visiones y enfoques desde diversas perspectivas disciplinarias que complementen la formación en el área de negocios.

3. Asignaturas de Concentración Profesional.

Son aquellas que permiten al estudiante adquirir los conocimientos y habilidades que han sido determinadas como el mínimo necesario para lograr la competencia en el ejercicio profesional. Entre ellas se encuentran aquellas que por sus contenidos y enfoques temáticos, pueden ser compartidas con programas del mismo departamento y se encuentran las asignaturas optativas que permiten al alumno personalizar, especializar y enfocar sus estudios de acuerdo a sus intereses personales y a las necesidades que marque el entorno.

Las asignaturas optativas podrán ser seleccionadas de la oferta específica que estructure el programa de Sistemas Comerciales para dar respuesta a las necesidades detectadas en el contexto local y regional. Podrán ser seleccionadas de entre la totalidad de la oferta académica de la UQROO para permitir una formación multidisciplinaria si así lo plantea el estudiante de acuerdo a sus intereses y podrán también ser seleccionadas de la oferta académica de otras instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Como factor de flexibilidad se ha determinado que hasta el equivalente de 80 créditos correspondientes a las asignaturas de concentración Profesional podrán ser cursadas en cualquier institución de educación superior en el país o en el extranjero con las que establezcan alianzas y programas de cooperación e intercambio e inclusive en otras que por la compatibilidad de programas y de enfoques metodológicos resulte conveniente.

En cualquier caso, los estudios realizados en otra institución de educación superior deberán ser bajo recomendación del tutor y aprobación de la academia

para asegurar la transferencia de los créditos correspondientes de acuerdo a la normatividad que para ello determine la propia academia.

4. Asignaturas de Apoyo.

Las asignaturas de apoyo podrán ser seleccionadas de la oferta de cursos en actividades culturales y deportivas de la UQROO que será complementada con cursos específicamente diseñados para la adquisición de las habilidades prácticas y las actitudes señaladas en el perfil del egresado incluyendo en Sistemas Comerciales forma destacada las áreas de cómputo y manejo de software especializado así como el desarrollo de actitudes emprendedoras y de liderazgo.

Perfil del Egresado en Sistemas Comerciales.

Como Licenciado en Sistemas Comerciales se habrán adquirido los conocimientos y desarrollado las habilidades para cumplir con las siguientes funciones:

- Ser capaz de insertarse en el proceso de desarrollo de sistemas comerciales que permitan ofrecer bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades del consumidor.
- Implementar alternativas de comercialización a través de estrategias de ventas y de negociación que permitan la estabilidad del sistema comercial en beneficio de los actores del mismo y de la sociedad en general.
- Analizar y explorar mercados tanto cuantitativamente en términos de la dimensión de la oferta y la demanda, de su ubicación geográfica así como cualitativamente de acuerdo a la identificación de las preferencias y características de los consumidores en los diversos entornos sociales, culturales y económicos presentes en los mercados.

- Diseñar y desarrollar estrategias de negocios que permitan el desarrollo de bienes y servicios orientados a la satisfacción de necesidades de los consumidores en los mercados regionales, nacionales e internacionales.
- Analizar, diagnosticar y administrar los procesos de gestión de las empresas en cuanto al sistema comercial en que se insertan generando planes y proyectos en las áreas funcionales que permitan un proceso de mejoramiento continuo de su relación con el mercado.
- Desarrollar iniciativas empresariales que basen su competitividad en el manejo de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC) científicas y administrativas.
- Desarrollar un claro compromiso con el bienestar de los individuos y de la sociedad.
- Desarrollar iniciativas empresariales tomando en cuenta los principios del desarrollo sustentable, la conservación, manejo y utilización responsable de los recursos naturales, la equidad y el respeto a la diversidad.

El egresado de Sistemas Comerciales deberá tener la capacidad de autocrítica, deberá poder desempeñarse en forma honesta en base a principios éticos y valores que le permitan tener una actitud humanista, científica y con responsabilidad social.

Los valores y las actitudes que se deben inculcar y que se espera sean asimilados a lo largo del proceso de formación son los siguientes: Justicia, compromiso, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, respeto, disciplina, ética y calidad en el estudio. **Las actitudes:** Proactivo, disposición para la comunicación, iniciativa, espíritu emprendedor, disposición al cuestionamiento crítico, disposición al trabajo, disponibilidad a asumir retos, seguridad en sí mismo, apertura al cambio.

Habilidades

Liderazgo, auto-aprendizaje, razonamiento crítico, tomar decisiones, visión, innovación, creatividad, asertividad, planeación y organización del Trabajo, Trabajo en equipo, investigación, lectura y redacción, análisis y síntesis, comunicación oral y escrita en español, análisis e interpretación de datos, relaciones interpersonales, facilidad del manejo del idioma inglés, manejo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC)

Actividad Profesional

El campo laboral del Licenciado en Sistemas Comerciales es amplio y con una visión específica en el área empresarial y de negocios en la cual podrá:

- Participar en la formulación y desarrollo de nuevas iniciativas empresariales.
- Colaborar con empresas de cualquier tipo y conformación en las actividades de producción y comercialización de bienes y servicios enfocados a los mercados nacionales e internacionales.
- Como consultor para empresas brindando servicios de asesoría en las diferentes áreas profesionales que le son propias.
- En el sector público colaborando en actividades de desarrollo económico y social.
- Asimismo podrá dedicarse a actividades de investigación y docencia.

Importancia de la carrera de Sistemas Comerciales (Aportación)

¿Qué somos?

Los egresados de la Licenciatura en Sistemas Comerciales somos profesionistas con una visión diferente del complejo campo de la actividad comercial de bienes y servicios y no solo con herramientas utilitarias.

¿Qué hacemos?

La Licenciatura en Sistemas Comerciales proporciona los elementos fundamentales para interactuar de manera sistemática en la actividad comercial, entendiendo no solamente el comercio en su concepción habitual de compra-venta de mercancías, sino en el sentido más amplio del intercambio de bienes y servicios con diversos fines en determinados grupos sociales.

El Licenciado en Sistemas Comerciales puede insertarse en el mercado laboral en diversas áreas:

- En la iniciativa privada, en todas las empresas de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, al interior y al exterior del país.
- En las asociaciones de empresarios de estas ramas, será capaz brindar servicios de asesoría.
- En el sector público en las áreas de industria y comercio, tanto nacional como internacional.
- Asimismo puede dedicarse a la investigación y docencia.
- Tendrá amplio dominio de los programas de cómputo y del idioma inglés, que permitirán su desarrollo profesional en cualquier ámbito nacional e internacional al que desee incursionar.
- En la propuesta y desarrollo de empresas productivas, como propietario o asociado de las mismas.

Ventaja comparativa con respecto a otras carreras.

La Licenciatura en Sistemas Comerciales es muy amplia, te permite conocer todo lo que al proceso comercial se refiere desde la elaboración del producto hasta la venta del mismo, pasando por áreas interesantes como la investigación de mercados, desarrollo de productos, logística de distribución, mercadotecnia, publicidad, administración, finanzas, ventas, negociación y mercadeo, etc.

Esta diversidad de conocimientos, que para muchos representa una debilidad de la carrera, para mí significa una gran ventaja y un trampolín para insertarnos en el mercado laboral tan competitivo y cambiante en el que vivimos. Ya que actualmente se requiere de contar con nuevas y variadas competencias, así como, la flexibilidad de pensamiento para acoplarse con rapidez y facilidad a los cambios que se presentan.

Los Directores, Administrativos y Profesores siempre se dan a la tarea de formar verdaderos profesionales, responsables, proactivos, propositivos, dinámicos, y visionarios, esto permitiéndonos participar en distintas actividades y proyectos que nos acercan a la realidad laboral como: incubadoras de empresas, ferias comerciales, investigación de mercados, proyectos de desarrollo de productos, congresos, simposiums, etc.

Estas actividades que parecen realizarse en todas las instituciones de nivel superior, en la Universidad de Quintana Roo se llevaban a cabo desde una perspectiva diferente, ya que son los estudiantes quienes coordinan toda la serie acciones, siempre bajo la supervisión del personal académico, pero no por eso, deja de aportar experiencia en planeación y programación de actividades, gestión de recursos y patrocinios, organización y logística de eventos, negociación, venta de servicios y en formar y coordinar equipos de trabajo, etc.

Además se gana una formación cimentada con principios, valores, ética profesional, al mismo tiempo que, una actitud de servicio, compromiso y de interés por el desarrollo de la sociedad.

De las actividades que mas me aportaron experiencia fueron: la participación en la Feria de Rally Universitario, ferias de promoción institucional en otros Estados, el trabajo como becaria en el departamento de Servicios Escolares de la Universidad de Quintana Roo, el programa de radio Fuerza Joven Radio del COJUDEQ y en la representación de la SEP en Quintana Roo a cargo en ese entonces del Dr. Francisco Montes de Oca Garro.

Y el conjunto de conocimientos y experiencia me permitió ingresar a la empresa Liverpool Provincia S. A. de C. V. donde actualmente laboro.

UQROO.SISBI.CEDOC

Capítulo 2.

Tienda Departamental Liverpool

UQROO.SCBIC.EDOC

2.1 Antecedentes de la empresa Liverpool.

Liverpool ha sido parte de la vida de las familias mexicanas desde 1847, año en que Jean-Baptiste Ebrard se introdujo con gran visión y entusiasmo en el mundo de los negocios, estableciendo un pequeño punto de venta de telas en la Ciudad de México.

Algunos años después, Jean- Baptiste Ebrard empezó a importar mercancía de Europa que era embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, motivo que le llevó a adoptar dicho nombre para su tienda.

En 1944 Liverpool se estableció como sociedad anónima y en 1962 se inauguró la primera sucursal sobre la avenida Insurgentes de la Ciudad de México. Tres años después, la compañía empezaría a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

A partir de 1980 quedó constituida como una sociedad tenedora de acciones que desarrolla sus actividades en tres divisiones principales: la comercial, la Inmobiliaria y la de crédito que son apoyadas con una división de servicios.

A la vez, el Grupo Liverpool también activo en el rubro inmobiliario, opera centros comerciales. La división inmobiliaria de Liverpool administra, es socia, accionista o copropietaria en importantes centros comerciales y mantiene participación en 16 de ellos.

La empresa ha otorgado financiamiento a sus clientes por medio de una tarjeta Liverpool (marca propia) la cual es aceptada en cualquiera de sus almacenes que operan sin importar el formato del mismo (Liverpool o Fábricas de Francia). La división de crédito cierra el año 2009 con 2.4 millones de tarjetas habientes.

La Empresa está formada por 33 sociedades con fines comerciales, inmobiliarios y de servicios. Cuenta con una infraestructura de sistemas de manejo y control de compras e inventarios, importación, recepción, almacenamiento, marcaje, paquetería y distribución, crédito, cobranzas, comunicaciones, administración y operación, contratación y capacitación de personal, finanzas y nuevos proyectos.

La estrategia comercial de Liverpool se ha enfocado a los segmentos medio, medio alto y alto del mercado de tiendas departamentales, atendiendo tres aspectos principales: la calidad del servicio, el surtido de la mercancía y el precio justo.

La calidad del servicio:

El servicio para Liverpool es exceder las expectativas del cliente interno y externo. Para lograrlo se capacita al personal en las características y usos de los productos y se les da herramientas para interactuar con el cliente de forma adecuada. Existen dentro de la empresa herramientas que permiten medir el nivel de servicio ofrecido por nuestro personal vendedor y el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Surtido de la mercancía

Para mantener los 73 almacenes con el surtido adecuado de la mercancía de acuerdo a tipo de clima y estilos de vida de cada ciudad, se realiza un trabajo constante entre los equipos de compras y tiendas, formando un canal de retroalimentación en el que se canalizan las necesidades y preferencias de los clientes. El beneficio de ser 73 almacenes es que si no contamos físicamente con el producto en algunas de las tiendas se solicita a otro almacén.

Precio Justo

Liverpool busca siempre superar las expectativas de sus clientes por lo que está en la búsqueda constante de mercancía de calidad, con tendencia y aun precio justo.

Tecnología de la Información.

www.sap.com/mexico/industries/retail/pdf/Liverpool.pdf

La Empresa ha desarrollado una importante infraestructura de sistemas integrados y con información en tiempo real, con aplicaciones para las áreas de compras, control de inventarios, crédito, administración y finanzas, recursos humanos, administración inmobiliaria, entre otras, que le han permitido hacer más eficiente el manejo de sus operaciones. Como parte de esa infraestructura, se cuenta con el uso de la red de satélites que respalda a la red pública de telefonía conmutada.

La infraestructura de sistemas era necesaria por el nivel de crecimiento que experimentaba la empresa, ya que se requería la información crítica en el momento adecuado para facilitar la toma de decisiones. Liverpool tenía como objetivo principal implementar una solución en toda la empresa, no sólo en un área en particular, deseaba un sistema que evolucionara a la par del negocio y que contribuyera a resolver los problemas críticos derivados de tres áreas específicas: Finanzas, Retail y Bienes raíces. Por esta razón implementa el sistema SAP.

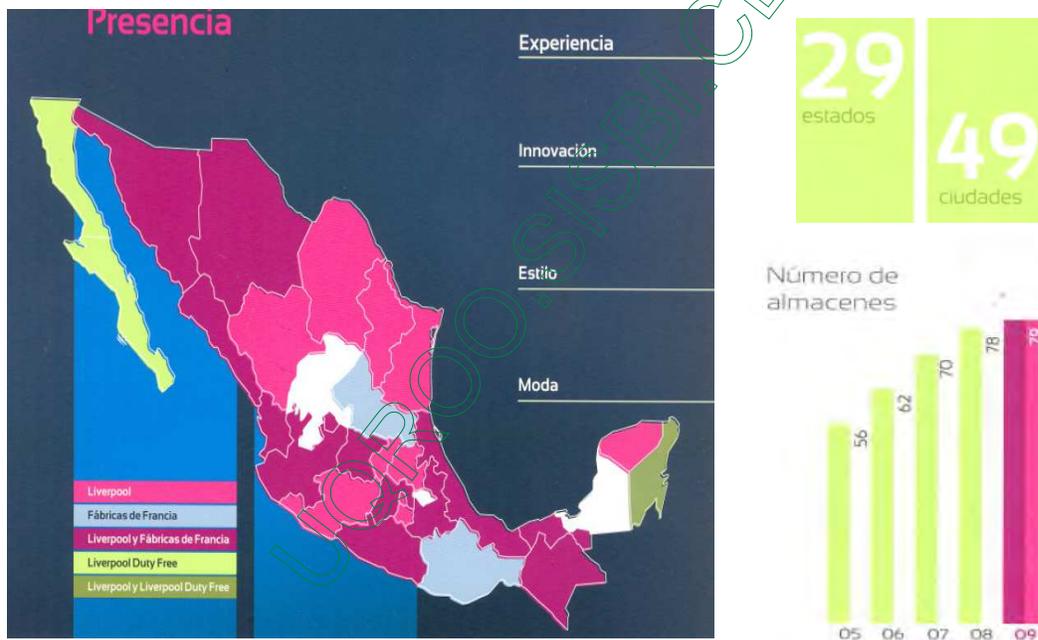
Con el sistema integrado SAP R/3 (Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos), Liverpool contrarrestó los efectos de un mercado competido y mejoró sus principales procesos operativos, experimenta un crecimiento sostenido en términos de ventas, ingresos, número de tiendas y personal capacitado. Según describe su entonces director de Informática, Ernesto Ynestrillas.

2.2 Logros y reconocimientos.

La cercanía con el cliente es fundamental para estrechar lazos. A través de nuevos almacenes, centros comerciales, duty free, internet, centro de atención telefónica y boutiques se logra esto.

Hoy la empresa tiene presencia en 49 ciudades de 29 estados del país, opera 79 almacenes, 16 centros comerciales y 27 boutiques especializadas. Además Liverpool ha formado una red de alrededor 4,600 proveedores, en este sentido el 85% de las ventas se realizan con productos de proveedores nacionales y el 15% de las ventas se importan directamente de proveedores extranjeros.

Imagen informe anual 2009.



Liverpool es una empresa reconocida como tienda departamental que se ha destacado por proveer de vestido, moda, calidad y ha marcado tendencias desde sus inicios.

Cada año Liverpool presenta en su desfile **Fashion fest** las colecciones de la temporada primavera-verano y Otoño-invierno. Este evento se ha vuelto un fenómeno que ha puesto a la empresa en la mira de todo el mundo ya que desde 2003, Liverpool ha traído a México súper modelos de la talla de Cindy Crawford, Claudia Shiffer, Eva Herzigova, Valeria Mazza, Esther Cañadas, Liz Hurley, Heidi Klum, Giselle Bündchen, Karolina Kurkova y Adriana Lima. De esta forma, Liverpool es la única tienda departamental en México que logra conjuntar a las grandes figuras del modelaje. (Consentido Liverpool. Tercer Trimestre 2008. Núm. 60, Pág 6y 7)



Imágenes de la Revista Consentido Liverpool. Mayo 2010.

En Liverpool y Fábricas de Francia encontrará oferta innovadora de productos y servicios, marcas reconocidas como:



y marcas propias: *That's it, Mon Caramel, Winds, One to Nine, Lieb, Petite Studio, Just 4 Kids, Just 4 Girl, Just 4 Boys, Map, Francesca Novo, J.B. Ebrard, JBE, Haus* pensadas para cada estilo de vida y para cada necesidad.

Desarrolla y promueve Posicionamiento en la mente de sus clientes gracias la imagen de su **Bolsa de Asa**.



Y su Slogan...



La empresa es reconocida por sus promociones especiales y campañas publicitarias espectaculares que captan siempre la atención de los clientes.

De las principales promociones están: Adiós a las mercancías y Gran Barata que son para liquidar la mercancía por cambio de temporada. Y Las ventas Nocturnas que se llevan a cabo para Festejar a Mamá, Papá y la Navidad.



Campaña Ganadora del premio Effie de bronce 2006 . Revista Consentido Liverpool Núm.57



Liverpool se ha caracterizado por su flexibilidad para adaptarse a las preferencias de sus clientes. El servicio es su centro de acción y busca abarcar cualquier necesidad que se deba cubrir a favor del cliente, ya sea la atención del personal en piso de venta (Proceso certificado en todos sus almacenes por Factual Services quien otorga el Certificación ISO 9001-2000), o cualquier otro que se requiera como los servicios adicionales que se mencionan:



Para medir el servicio y conocer el nivel de satisfacción del cliente se utiliza:

- CAT: Centro de atención telefónica. Teléfono sin costo 01 800 .
- Página de Internet www.liverpool.com.mx
- Buzón de quejas y sugerencias dentro de todos los almacenes en el área de Servicio al Cliente.
- Encuestas telefónicas para medir el servicio de venta y entrega de mercancía.

Liverpool es una empresa enfocada al desarrollo del capital humano, se ocupa de capacitar constantemente al personal que labora dentro y fuera de la

empresa. Es por tal motivo que en 2002, como respuesta a la búsqueda de complementar los proyectos de capacitación, así como dar un valor agregado en materia de educación y formación a los integrantes de la familia Liverpool, nace la Universidad Virtual Liverpool (UVL).

El concepto de UVL se materializa por la creación de un portafolio de multidisciplinario de programas educativos como: cursos, diplomados, Bachillerato, Licenciaturas y Maestrías que contribuyen a potenciar y consolidar las habilidades del personal, formando en cada persona una visión absoluta de participación en diversos sectores del país.

La UVL tiene como **misión** formar personas competentes, profesionales e integras capaces de afrontar la problemática actual, mediante la práctica de sus habilidades y competencias y la aplicación de valores universales. Su **visión** es ser la institución líder en productos y servicios innovadores de educación, desarrollo y formación humana y organizacional, con los más altos estándares de calidad. Creatividad, integridad, trabajo en equipo, sabiduría y compromiso son los valores de la UVL

Prueba de los resultados obtenidos es que el 12 de Octubre de 2007, Liverpool fue nombrada ganadora en la segunda edición anual de los Premios de Liderazgo en Capital Humano (*SHRM Human Capital Leadership Awards®*). Los premios reconocen a los líderes y programas de recursos humanos por su excelencia en el desarrollo y ejecución de estrategias organizacionales; los ganadores fueron reconocidos en la Conferencia Estratégica de Recursos Humanos (SHRM Strategic HR Conference) celebrada en Tampa, Florida.

Así mismo, Liverpool fue reconocida por la empresa **Great Place to Work** como una de las mejores empresas para trabajar en México.

Liverpool cuenta con el centro de Distribución más grande de América Latina que opera en forma automatizada.

Centro de Distribución Huehuetoca.



53,000 m2
103 Andenes
Robotizado

Desempeño ambiental

Un aspecto de gran importancia para la operación es la sustentabilidad. Las actividades propias de La Empresa no representan un riesgo al medio ambiente, sin embargo, La Empresa está colocando plantas de tratamiento de agua en cada almacén nuevo, procurando dar un mejor uso a este vital recurso.

La Empresa da cabal cumplimiento a todas las normas ambientales requeridas por la SEMARNAT como la separación de basura reciclable, cuidado en la descarga de aguas, cumpliendo con los parámetros de seguridad dentro de todas las instalaciones de La Empresa, uso responsable del aprovechamiento de la energía, entre otros, logrando con todo lo anterior ser una empresa Socialmente Responsable.

En este año se obtuvieron los certificados denominados "Industria Limpia" correspondientes para las oficinas corporativas de La Empresa ubicadas en Santa Fe en la Ciudad de México, así como del almacén de Liverpool Tezontle.

2.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

Misión

Somos la empresa líder a nivel nacional de tiendas departamentales en constante crecimiento fundada en 1847. Facilitamos a las familias una selección de productos y servicios para el vestido y hogar que superen sus expectativas de calidad, moda, valor y atención dentro de un ambiente agradable.

Colaboradores, accionistas y proveedores integramos una comunidad donde nos realizamos personal y profesionalmente, generando un alto valor económico, con gran sentido de responsabilidad a nuestro entorno.

Visión

Ser la empresa Líder a nivel Nacional de tiendas departamentales en constante crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación de mercados específicos.

Valores

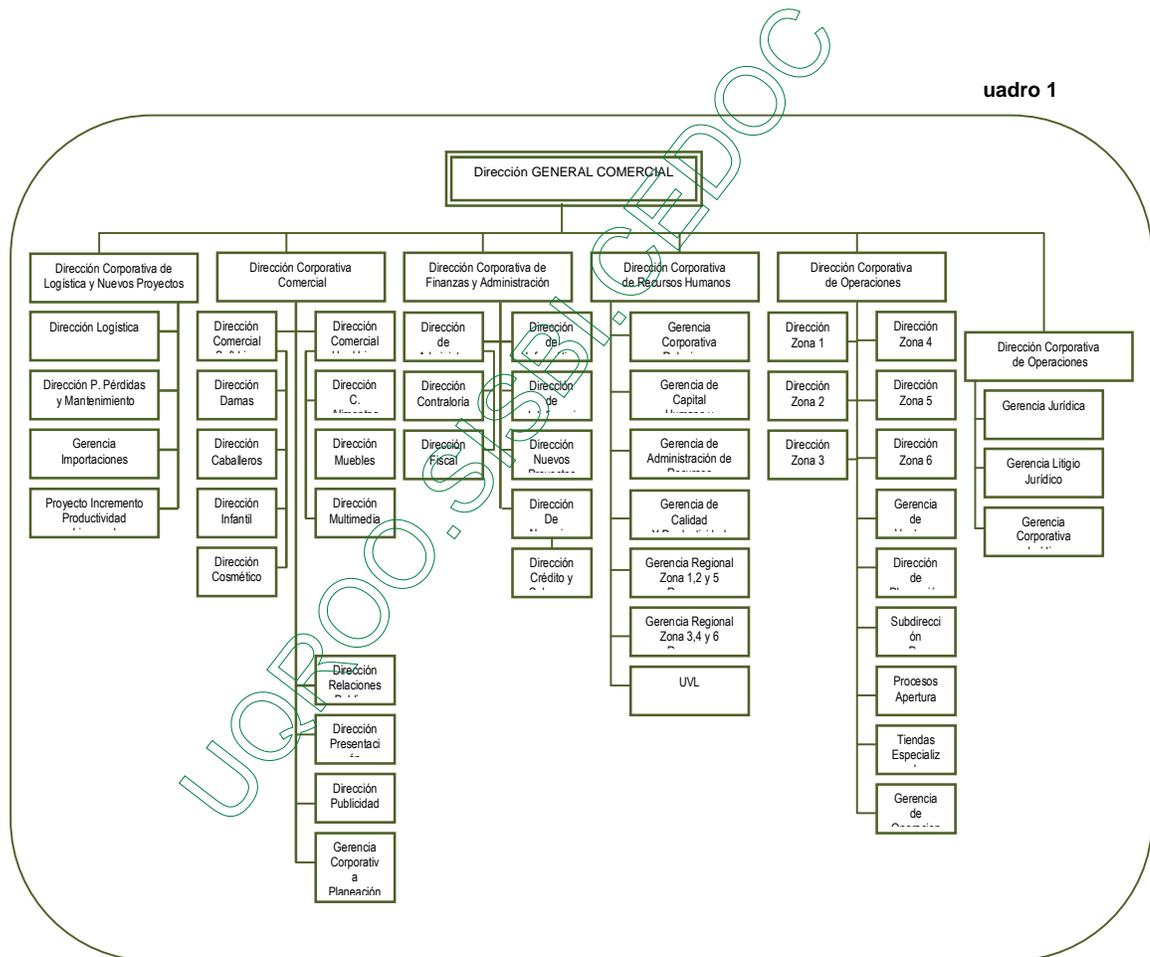
Calidad, Equidad, Honestidad, Servicio, Lealtad, Respeto, Trabajo en equipo y productividad

Objetivos estratégicos

- 1 Mejora en la rentabilidad
- 2 Posicionamiento y desarrollo del mercado
- 3 Orientación para la satisfacción del cliente
- 4 Mejora de procesos Internos
- 5 Desarrollo de capital Humano y Organizacional

2.4 Organigrama de la Compañía.

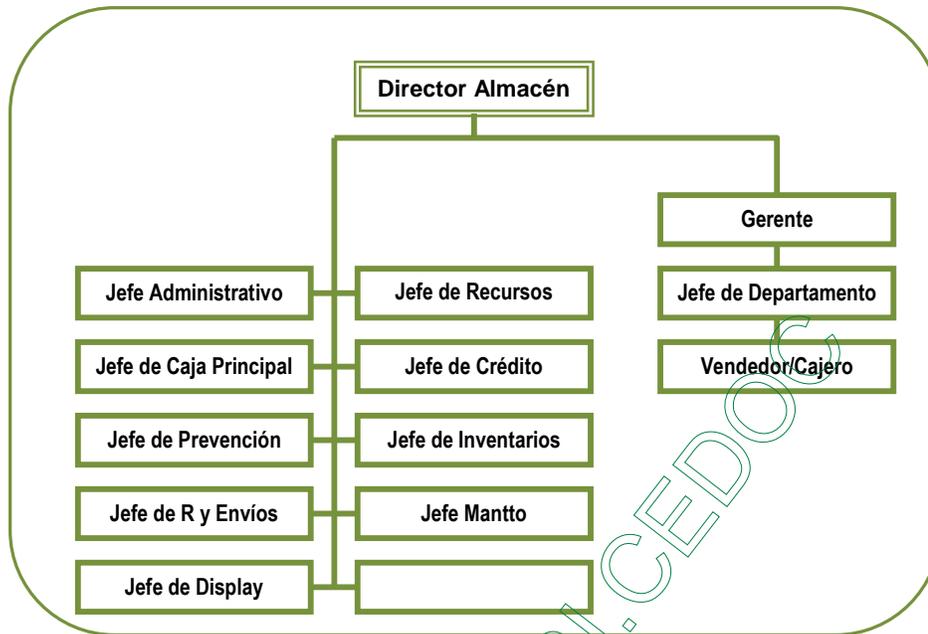
La estructura de la compañía está organizada en cinco Direcciones corporativas que reportan a una Dirección General, A su vez la Dirección General Reporta a un Consejo de Administración el cual está conformado por los Socios de la Compañía. (Cuadro 1)



La estructura de la tienda departamental en Chetumal está conformada por una Dirección, una Gerencia, 25 Jefaturas de Departamento, Vendedores y Personal General. En total laboramos 320 empleados. (Cuadro 2)

Organigrama de la Tienda Departamental Liverpool Chetumal

Cuadro 2



2.5 Descripción del puesto de Jefe de Departamento:

El titular del puesto es responsable de asegurar el control contable de ventas de las secciones que conformen su departamento, así como, de cumplir con el nivel de rotación establecido por la dirección. También se encarga de planear, organizar, dirigir, supervisar y controlar al personal que tiene a su cargo para proporcionar un adecuado servicio al cliente. De la misma manera, supervisa el control de la mercancía mediante el sistema, y la presentación visual de la misma. Es responsable de identificar la mercancía líder, los faltantes y de hacer la solicitud o sugerir al coordinador de compras sobre la necesidad de resurtidos. También se encarga de cuidar la imagen del departamento, así como, su limpieza.

Funciones del Puesto:

- Coordinar, inducir, supervisar y orientar al personal a su cargo en la correcta aplicación de la técnica de venta. Así como, apoyar, enseñar, motivar y evaluar objetivamente al personal subordinado.
- Informar a la Coordinación de Compras sobre la mercancía que se requiere para vender en cuanto a necesidades, promociones, temporada, moda y demanda del cliente.
- Elaborar y/o suspender pedidos de mercancía para mantener una adecuada exhibición en los pisos de ventas y una adecuada rotación de la mercancía.
- Sugerir, conocer, informar promociones y publicidad general de las mercancías.
- Brindar y supervisar la buena atención y servicio brindado por el personal subordinado a los clientes, ya sea en venta, reclamaciones y/o dudas, así como, controlar la operación completa de venta, compra y entrega.
- Controlar y supervisar la calidad, estado y recepción oportuna de la mercancía al departamento.
- Supervisar el buen manejo y cuidado de la mercancía en piso, en taller de reparación y bodega, ya sea que la mercancía sea de Liverpool o del cliente.
- Conocer, elaborar, analizar e interpretar todos y cada uno de los controles administrativos como son: Existencias, ventas y reportes de pedidos, movimientos de inventario; así como, los controles de su personal subordinado.

Una vez descrita la empresa y funciones del jefe de departamento, me daré a la tarea de contar la experiencia de trabajar en Liverpool Provincia S. A. de C. V.

Capítulo 3

Experiencia Laboral en
Liverpool Provincia S. A. de C. V.

UQROO.SISBI.CEDOC

¿Quién soy?, ¿Quién quiero ser?, ¿Donde quiero estar?, ¿Cómo me visualizo?, ¿En cuánto tiempo? Son preguntas que constantemente aparecen en nuestra vida y darles respuesta nos ayuda a tener una visión clara acerca nuestras metas, diseñar un plan de acción para lograrlas y estar atento a las oportunidades que se presentan en el medio.

Como individuos se nos presentan desafíos personales, profesionales y laborales constantemente. Uno decide hasta dónde llega en su carrera y lo que eventualmente conseguirá en la vida. Cualquiera que sea la circunstancia, se puede determinar la diferencia, la oportunidad de destacar, sobresalir y ser excepcional.

Como egresada de la carrera de Sistemas Comerciales mi objetivo principal era integrarme al mercado laboral en una empresa privada de prestigio en la que pudiera desarrollarme profesionalmente. En este tercer y último capítulo presento mi experiencia laboral en la empresa Liverpool Provincia S. A. de C. V.

Con la intención de exponer de manera clara y concreta algunas de mis experiencias este capítulo se divide en tres partes: la primera parte se conforma por mi trayectoria, retos, áreas de oportunidad y logros en los que se mencionan algunos ejemplos del que hacer en la empresa.

En la segunda parte menciono la definición de competencias y describo algunas de ellas como análisis y toma de decisiones, liderazgo, negociación, enfoque a metas y logros, iniciativa y urgencia, sensibilidad a las relaciones interpersonales, servicio al cliente, inteligencia emocional y trabajo en equipo.

Por último se presenta un caso real, el análisis del problema, la solución y los resultados obtenidos. Este ejercicio es un ejemplo de cómo en el día a día en el trabajo se ponen en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridos.

3.1 Mi trayectoria, Retos, Áreas de oportunidad y Logros

El 1ro. de septiembre de 2004 ingrese a Liverpool Provincia S. A. de C. V. en el puesto de jefe de departamento de blancos. Tenía a mi cargo las siguientes secciones: Flores y Velas, Mantelería, Blancos, Toallas, Artículos de Tocador, Closets, Máquinas de Coser y Boutique de Navidad. En total tenía a mi cargo dieciocho personas: once vendedores de tiempo completo, cinco eventuales por temporada navideña y dos demostradoras para las marcas DDF y Lorea 1.

Mis funciones como Jefa de un departamento de ventas eran: Administración y control de inventarios, coordinar y supervisar en la correcta aplicación de la técnica de venta y servicio a los clientes la capacitación y motivación para el logro de los objetivos, análisis e interpretación de estado financieros, diseñar estrategias para hacer al departamento rentable.

Como ejecutiva me diferenciaba la disposición para aprender nuevas tareas, la búsqueda continua de retos, involucrarme en todas las actividades de la empresa la excelente relación con las área de no ventas (Jefe de crédito, Cobranzas, RH, Cajas, Administración, Prevención, Mantencimientos, Envíos) quienes me enseñaron el manejo de sus áreas y me ayudó muchísimo para el desempeño correcto de mis funciones.

Durante esta etapa pude aplicar muchos de los conocimientos adquiridos durante la carrera como la Investigación de mercados cuando diseñe cuestionarios de evaluación de gustos y preferencias para determinar las causas por las que no vendíamos blancos (edredones, sábanas, colchas, almohadas) o la materia de promoción y publicidad para la implementación de estrategias de difusión para dar a conocer el departamento de mantelería, flores y velas.

Y por su puesto todas las materias de administración y ventas!

En Agosto de 2005 fui promovida al departamento de bebés, con apenas once meses de trabajar en la empresa tuve la oportunidad de conocer otro departamento con las mismas funciones pero con mayor reto puesto que el objetivo de venta era mayor y por el tipo de mercancía se requería del manejo de otros sistemas.

En Bebés, tenía trece personas a mi cargo, las secciones eran totalmente diferentes a lo que conocía y mi experiencia con los bebés era nula. Me di a la tarea de estudiar y conocer el producto, en esta área tenía a mi cargo la mesa de regalos lo que para mí es una de las mejores estrategias de venta que genera beneficios para la empresa y cliente, que mejor ejemplo de ganar-ganar.

Adicionalmente a mis funciones como jefe de departamento estudié un diplomado la Universidad Virtual Liverpool llamado escuela de operaciones, que me fue de mucha utilidad para mejorar cada vez más mis procesos operativos, me formé como Auditor y fungí dicha actividad durante el proceso de certificación de ISO9001-2000 y formé parte de las brigadas de primeros auxilios y contra incendios.

El conjunto de experiencias y conocimientos adquiridos en la licenciatura de Sistemas Comerciales, el tiempo laborado y los resultados como jefe de departamento en Liverpool, la actitud positiva, el empuje, la disposición y comprometerme me abrieron las puertas para un rápido ascenso. En mayo de 2007 asumo el puesto como gerente de la Tienda, “la segunda abordo” con dieciséis jefes de departamento de ventas y ciento noventa y dos vendedores a mi cargo.

La transición de ejecutivo a directivo, representó para mí una experiencia extraordinaria, llena de satisfacciones. Con este logro se concretó uno de mis sueños.

A lo largo de casi seis años de laborar en Liverpool he cosechado muchos logros y he aprendido muchas cosas que me han hecho crecer en lo laboral y lo personal además de darme muchos momentos de alegría y felicidad.

Algo que aprendí y me ha sido de mucha utilidad es hacer ejercicios de introspección, ver son mis áreas de oportunidad y por supuesto diseñar estrategias que me ayuden a superarlas con este ejercicio he logrado alcanzar muchas metas personales y profesionales.

No existen imposibles, todo se puede aprender, es cuestión de dedicación y constancia. Aquí les menciono una frase muy Liverpool: “El no ya lo tenemos vamos por el sí”. A continuación presento dos cuadros que ilustran mejor lo que aquí les menciono:

Cuadro de Retos, Áreas de oportunidad y Logros como Jefe de departamento.

Puesto	Reto	Área de Oportunidad	Como	Logro
Jefe de Departamento	Integrarme a la empresa, equipo de ejecutivos y equipo de trabajo	Escuchar y aprender a integrar todas las propuestas en una mejor alternativa de solución, asertividad y empatía.	Siendo receptiva con las inquietudes de mis compañeros y superiores	Ascenso a Gerente de almacén
	Cumplir con los lineamientos de trabajo.	Trabajar con apego a reglamentos y mantener un agradable ambiente de trabajo	Leer y entender las políticas, procedimientos y reglamentos internos de trabajo.	Formar un equipo de trabajo con bases sólidas, leales a la empresa y con enfoque a resultados.
	Trabajar con disciplina, orden y detalle	Desarrollar la constancia propia y la de los colaboradores. Priorizar actividades y aprender a observar el todo y las partes	Tomar nota de los requerimientos, cerciorarme de entender las indicaciones, enumerar las actividades a realizar.	Realizar programas de trabajo efectivos
	Trabajo orientado a los resultados	Cumplir con los objetivos establecidos	Supervisar las actividades delegadas hasta su conclusión y entrega.	Reconocimientos y bonos
	Cumplir con los tiempos establecidos y hacer trabajos de calidad con propuestas de solución	Administración del tiempo	Atender las actividades que requieren solución inmediata, trabajar con los proyectos hasta su conclusión , evitar distractores como correos basura, charlas sociales o personales, problemas personales, etc.	Incrementar la productividad propia y de los colaboradores.
	Tener apertura para retroalimentación	Escuchar con detenimiento y trabajar de forma inmediata los puntos a corregir	preguntar cuál fue el error y propuestas de solución o ejemplos de que hacen otros ejecutivos en esos casos y replicar en mis actividades diarias.	Detectar las necesidades de colaboradores y clientes.

Fuente: Elaboración propia

Tabla de Retos, Áreas de Oportunidad y Logros como Gerente

Puesto	Reto	Área de Oportunidad	Como	Logro
Gerente de Almacén	Generar estrategias para el cumplimiento de los objetivos.	Involucrar a todos los ejecutivos a mi cargo	Asignar tareas y responsabilidades de acuerdo a los perfiles y habilidades de los ejecutivos a mi cargo.	Aprender a delegar y supervisar
	Proveedor de Recursos y Facilitador para el logro de objetivos	Evaluar el costo-beneficio de los proyectos.	1ro. Guiar al ejecutivo al análisis de sus propuestas, visualizar el resultado que desea obtener y plantear las estrategias que desea seguir para lograrlo. 2do. Involucrar al ejecutivo en la búsqueda de proveedores y cotizaciones para concientizarlo del costo que implica el proyecto y generar así compromiso.	Hacer funcionales las propuestas presentadas por los ejecutivos a mi cargo una vez autorizados
	Potenciar cualidades de los colaboradores y desarrollar nuevas habilidades	Desarrollar a 16 ejecutivos con diferentes conocimientos, habilidades y proyectos de vida	Retroalimentando a los ejecutivos en base a logros y errores al momento. Delegarles actividades o situarlos ante retos que le permitan fortalecer sus áreas de oportunidad.	Formar ejecutivos completos y orientados a la mejora continua.
	Supervisar la pronta y correcta implementación de los nuevos procesos	Cumplir con los tiempos establecidos y garantizar que el 100% de la plantilla los aplique	Asignar a un ejecutivo como responsable del proyecto. Impartir capacitaciones por grupo. Medir el avance de la aplicación mediante evaluaciones, hacer revisiones aleatorias por departamento.	Contar con un equipo actualizado en nuevos procesos y esto beneficia directamente al servicio.
	Generar sinergia y participación en las actividades internas del almacén	Erradicar la apatía, despertar interés.	Involucrar en el desarrollo de las actividades, tanto a ejecutivos como a su personal acabo.	Asignar proyectos a los ejecutivos que le sean de interés y al mismo tiempo representen un reto y un medio para mejorar sus áreas de oportunidad.
	Difundir y verificar el cumplimiento de reglas y normas	Informar a todo el personal de forma clara y precisa	a través de la radio interna, realizar círculos de lectura, utilizar corchos informativos, mail, etc.	Propuesta: Aprovechar los medios de la empresa para difundir la información a través de un pgm. de radio.
	Propiciar un buen ambiente de trabajo	Involucrar a todo el personal a trabajar con valores	Realizar actividades deportivas y de entretenimiento que promuevan la convivencia entre las diferentes áreas de la empresa.	Propuesta: Aprovechar los medios de la empresa para difundir los valores de la empresa mediante un curso interactivo.
	Comunicación y apertura para la negociación	Escuchar antes de hablar	Manteniendo la boca cerrada.	Una Mejor toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Una de mis historias

Con el paso de los años uno va acumulando una serie de vivencias de todo tipo, algunas con sabores dulces y muy divertidas otras con sabor amargo y dolorosas, pero todas indiscutiblemente te dejan enseñanzas.

En este apartado compartiré tres de mis historias de experiencia laboral con mucho más detalle que en los recuadros.

Integrándome a mí equipo de trabajo y compañeros ejecutivos...

En la etapa inicial durante el proceso de integración me enfoque a conocer la empresa, políticas, procedimientos mi objetivo principal era dar resultados y destacar, tenía muy claro donde quería estar en los próximos cinco años. Imprimía pasión y energía en todas mis actividades, exigía a mis colaboradores en la misma medida que yo daba. En mi mente todo el tiempo me repetía “tenemos que ser los mejores”

El departamento empezaba a destacar, mis colaboradores estaban siempre informados y actualizados en los nuevos procesos y superaban sus metas de ventas. Mis directivos estaban contentos con los resultados por los logros alcanzados pero les preocupaba por una parte que algunos vendedores habían expresado que se sentía atropellados, que la carga de trabajo en el departamento era excesiva y mi liderazgo muy duro. Y por otra parte mis compañeros ejecutivos opinaban que trabajaba de manera aislada y no me integraba con ellos.

Esa noticia para mí fue como un balde de agua fría me sentí paralizada ¿Qué hacer? Respiré y me dije...Es momento de detenerse a pensar y analizar qué y cómo lo he hecho, detectar ¿Dónde está la falla?

Durante la noche digerí la noticia y pensé las posibles formas en las que podría obtener las inquietudes y puntos de vista de viva voz de compañeros y vendedores. Recordé una actividad que llevamos a cabo en la universidad en el

taller de ventas durante el curso de inducción, adecuó esa actividad al momento que estaba viviendo y lo enfoqué a la empresa.

Al día siguiente realicé un ejercicio con mis colaboradores. Nos reunimos al cierre de la tienda, nos sentamos en un área cómoda, todos en círculo y de manera voluntaria uno por uno responderíamos las siguientes preguntas: ¿Qué disfruto en mi trabajo? ¿Qué me disgusta de mi trabajo? ¿Qué mejoraría? ¿A que me comprometo?

Como resultado detecté mis primeras áreas de oportunidad: Saber escuchar, asertividad y empatía.

Fallas

- **Saber escuchar:** En la comunicación no prestaba atención a los comentarios de mi gente y compañeros por estar “siempre ocupada” pensando en cómo lograr los resultados y no fallar.
- **Asertividad:** La euforia al dar las instrucciones y mi deseo de ser los mejores y destacar hacían sentir atropellados a mis colaboradores, cuando la intención era contagiarlos de pasión y deseos de ser los número uno.
- **Empatía:** Dejé de lado los intereses de mi equipo y me centré solo en mí, olvidé ponerme en sus zapatos y conocer sus sueños para alinearlos junto con los de la empresa y así ganar-ganar.

Medidas

- Dedicar un momento del día para escuchar a mis colaboradores y compañeros.
- Integrar sus propuestas e involucrarlos en las tareas.
- Alinear sus objetivos personales con los de la empresa
- Informar la importancia de alcanzar los logros
- Felicitar y premiar el esfuerzo y los resultados oportunamente.

Lograr la integración a una empresa no es fácil, requiere mucho compromiso y convicción de lo que se quiere, tener la apertura para recibir retroalimentación y humildad para cambiar todo lo que sea necesario para ser mejor. Trabajar con mucha calidad humana, empatía y corazón.

Ahora como gerente de la tienda tengo mayores responsabilidades y un mayor compromiso de mejora continua y mayor preparación para generar confianza en mis colaboradores y modelar con el ejemplo.

Sobre la marcha he fortalecido algunas competencias pero aún me quedan algunas por desarrollar.

3.2 Competencias.

¿Qué son las competencias?

Las competencias son las capacidades de poner en práctica los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral; hacen posible llevar a cabo cualquier actividad de manera eficaz.

¿Por qué son tan importantes?

Con la vertiginosa velocidad de los cambios tecnológicos y la creciente competitividad impulsadas por la globalización de los mercados y de la tecnologías, tenemos que educarnos y reeducarnos constantemente y reinventarnos a nosotros mismos. Tenemos que desarrollar nuestra mente, agudizar e invertir continuamente en el desarrollo de nuestras capacidades y competencias (2008, Covey).

En este aparatado me daré a la tarea de describir algunas competencias como: Inteligencia emocional, Enfoque a metas y Logros, Iniciativa y Urgencia,

Servicio al cliente, Sensibilidad a las relaciones interpersonales y Liderazgo. Trabajo en equipo. Análisis y toma de decisiones, Negociación,

Inteligencia emocional

“Cualquiera puede ponerse furioso...eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso es difícil”. Aristóteles, Ética a Nicómaco.

Daniel Goleman en su libro “La Inteligencia emocional”(2000), menciona a esta como una habilidad que incluye el autodomínio, la persistencia y la capacidad de motivarse a uno mismo. Dice que la importancia de la inteligencia emocional gira en torno a la relación que existe entre sentimiento, carácter e instintos morales.

Define a **la inteligencia emocional** como ser capaz, por ejemplo, de refrenar el impulso emocional; interpretar los sentimientos más íntimos del otro, mostrar empatía; manejar las relaciones de una manera fluida; auto motivarse y persistir frente a las decepciones, en palabras de Aristóteles, la rara habilidad de “ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta”.

Enfoque a metas y Logros.

“El éxito es la paz mental, resultado directo de la autosatisfacción de saber que usted hizo lo mejor que pudo para llegar a ser lo mejor que es capaz de ser.”

John Wooden, uno de los más grandes entrenadores de básquetbol de la historia.

James E. Loehr en su libro “La excelencia en los deportes”; menciona que el éxito en una competencia requiere que nos movamos dentro del dominio de nosotros mismos. El dominio del deporte competitivo se vuelve un proceso continuo de autotransformación, cambio y renacimiento; tal dominio involucra compromiso y disciplina,

Así como la aptitud física y la fuerza son centrales para el rendimiento competitivo, también lo es la aptitud mental.

La fórmula para el éxito de cuatro pasos que mencionan en el libro antes citado, es resultado de entrevistas y discusiones llevadas a cabo con deportistas del más alto rendimiento.

- 1 **Autodisciplina:** ...Se debe hacer lo que sea y hacer cualquier sacrificio necesario para lograr cumplir con la tarea de la mejor manera que usted conozca.
- 2 **Autocontrol:** ...En la medida en que se autodiscipline, usted experimenta un aumento constante del autocontrol de lo que hace, de lo que piensa y de cómo reacciona.
- 3 **Autoconfianza:** ...esa indestructible creencia en sí mismo proviene de saber que usted está bajo control.
- 4 **Autorrealización:** ...Una vez que usted crea en usted mismo y se sienta pleno consigo mismo, está abriendo puertas para su potencial total.

Iniciativa y Urgencia.

“Lo que importe más nunca debe estar a merced de lo que importa menos”.
Goethe.

Tomar la **iniciativa** no significa ser insistente, molesto, o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. **Urgencia** Organizar y ejecutar según prioridades.

Importante	Urgente	No urgente
	I Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Crisis • Problemas apremiantes • Proyectos y reuniones con fecha de vencimiento. 	II Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Preparación • Prevención • Planificación • Creación de relaciones • Recreación • Reconocer nuevas oportunidades.
No importante	III Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones, llamadas telefónicas. • Correspondencia, informes • Reuniones y asuntos inmediatos • Actividades populares 	IV Actividades <ul style="list-style-type: none"> • Trivialidades • Correspondencia publicitaria • Llamadas telefónicas • Acciones que representan pérdida de tiempo • Actividades de escape.

Fuente: Matriz de la administración del tiempo, Covey Stephen, Primero lo primero.

Servicio al cliente:

“Uno no lo construye para sí mismo. Uno sabe lo que la gente quiere y lo construye para ella”

“Servicio de calidad se refiere a exceder las expectativas del invitado y prestar atención a los detalles”. Walt Disney.

En la actualidad, las empresas de mayor éxito se centran en el servicio, no en el precio; después de todo, la competencia en precios produce compradores, pero no necesariamente clientes.

Cualquiera puede bajar sus precios, pero si brinda algo valioso, algo como tratarlo de forma personalizada, preocupándose sinceramente por sus intereses; el

cliente considerará el precio como un segundo término y estará dispuesto a volver una y otra vez.

Toda organización debe conocer el nivel de expectativas de sus clientes por la siguiente razón: haga menos de lo que los clientes esperan y el servicio será malo; haga exactamente lo que sus clientes esperan y el servicio será bueno; pero haga más de lo que sus clientes esperan y el servicio será percibido como algo superior. Esta es una pieza clave para retención de clientes.

Sensibilidad a las relaciones interpersonales:

Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Una de las principales necesidades del hombre consiste en relacionarse con los demás. A eso se le llama relaciones humanas.

Las relaciones humanas nacen de la convivencia o trato con otras personas; por ejemplo, hablar por teléfono, saludar a un compañero de trabajo, preguntar una calle, etc. todas las actividades que se realizan en compañía de otras personas son relaciones humanas.

Aprender a convivir de manera sana, armoniosa y productiva es una tarea ardua que exige tanto el autoconocimiento como la comprensión de la conducta de los demás.

Existen innumerables factores que obstaculizan el establecimiento de las relaciones maduras por ejemplo actitudes negativas, fallas en la comunicación, desconfianza, resistencia al cambio, inmadurez, intereses creados

Liderazgo:

“Dirigir un grupo grande de hombres requerirá de la misma capacidad que se necesitará para dirigir un grupo pequeño. Todo está en función de saber organizarse”. Sun Tzu.

Es el proceso de influir en otros, apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

Tipos de Liderazgo:

Formal: Preestablecido por la organización.

Informal: Emergente en el grupo.

Autoritario: El líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.

Democrático: El líder toma las decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Liberal laissez faire: El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga o evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

Transaccional: Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.

Transformacional o carismático: El líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Líder:

- La función del líder en todo grupo social o productivo es vital para el éxito de su misión.
- El líder es quien le da movimiento a las personas y genera la acción.
- El líder funge como guía, como ejemplo a seguir, como motivador.
- En todo grupo, de cualquier naturaleza, siempre surgirá una persona que por sus dotes, por sus características por su dinamismo toma el papel del líder y se convierte en el responsable de las acciones y los resultados del mismo.

UQROO.SICBI.CEDOC

3.3 Problema detectado

Se redactará un caso real destacando el problema, se presentará un análisis FODA del mismo, se hará referencia de las asignaturas, cursos o talleres que aportaron herramientas para la solución. Para finalizar se mencionarán los logros obtenidos en cada caso.

Problemática

Es febrero, el segundo mes del año más bajo en ventas. Inicia la quincena de promoción especial para el departamento de bebés. En la ciudad en las mismas fechas se llevará a cabo el carnaval y estos eventos disminuyen la afluencia en el almacén. Necesito **dar a conocer la promoción “Medio mes del bebé” e impulsar las ventas del departamento**. Tengo apenas seis meses como Jefa de esta área, algunos integrantes del equipo se mantiene distantes y apáticos, es sumamente importante para mí alcanzar los resultados.

Reto	Área de Oportunidad	Como	Asignaturas	Logro
Trabajo orientado al resultado	<p>Cumplir con los objetivos establecidos.</p> <p>Garantizar la asistencia al evento</p> <p>Supervisión</p> <p>Costo- Beneficio</p>	<p>Analizar problemática y evaluar propuestas.</p> <p>Lluvia de ideas con equipo de trabajo.</p> <p>Diseñar un plan de acción.</p> <p>Coordinar actividades con las áreas involucradas.</p>	<p>Promoción y Publicidad</p> <p>Mercadotecnia</p> <p>Procesos administrativos</p> <p>Administración de Ventas I y II</p> <p>Negociación y Mercadeo</p> <p>Investigación de Mercados</p>	<p>Satisfacción del cliente.</p> <p>Integración del equipo de trabajo</p> <p>Metas de ventas superadas.</p> <p>Dar a conocer la promoción del medio mes del bebé</p> <p>Fidelidad de los clientes.</p> <p>Reconocimiento e incentivo económico.</p>

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar elementos internos y externos de programas, proyectos, organizaciones y empresas permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos.

Este se representa por una matriz de doble entrada llamada Matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por lo tanto controlables y los factores externos considerados no controlables.

Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa, organización o proyecto de otros de igual clase.

Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas que se generan en el entorno y que una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

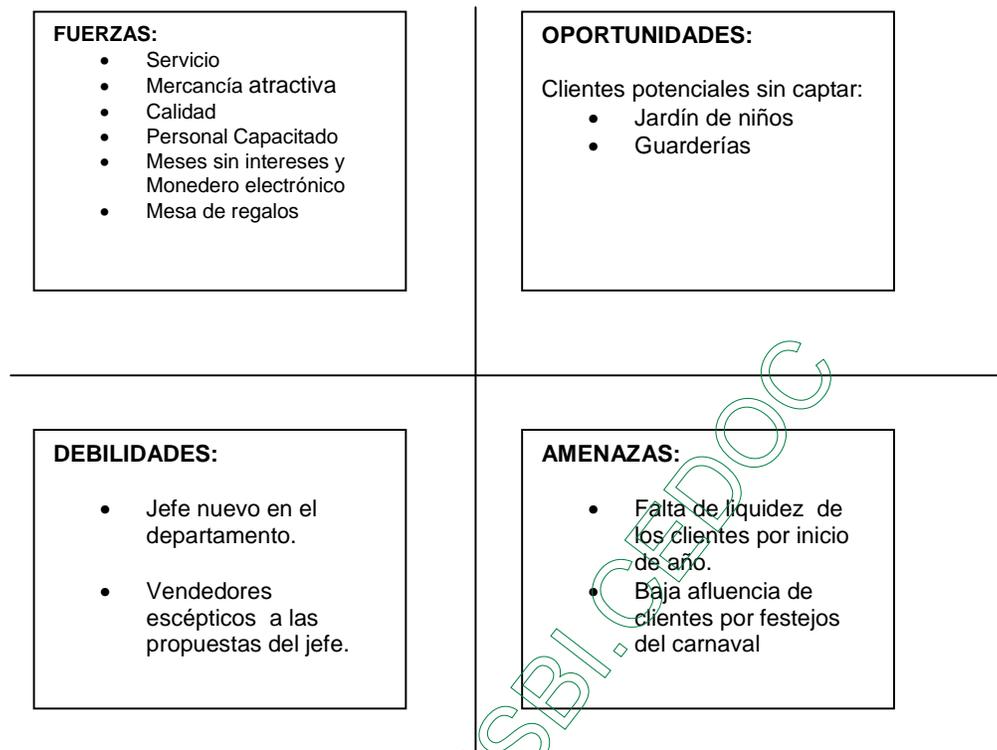
Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden eliminarse.

Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto que pueden atentar contra éste, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse.
- Las oportunidades deben aprovecharse.
- Las debilidades deben eliminarse.
- Las amenazas deben sortearse.

Análisis FODA



Después de realizar el análisis FODA, se convocó a una reunión a todos los integrantes del equipo de Bebés, se planteo la problemática y se hizo una lluvia de ideas. Surge la propuesta de hacer dos concursos:

Concurso de disfraces y concurso de gaseo para aprovechar el auge del carnaval, captar nuevos clientes de jardines y guarderías, evento atractivo para los clientes ya que no genera un gasto para ellos y si la posibilidad de obtener beneficios con los Premios.

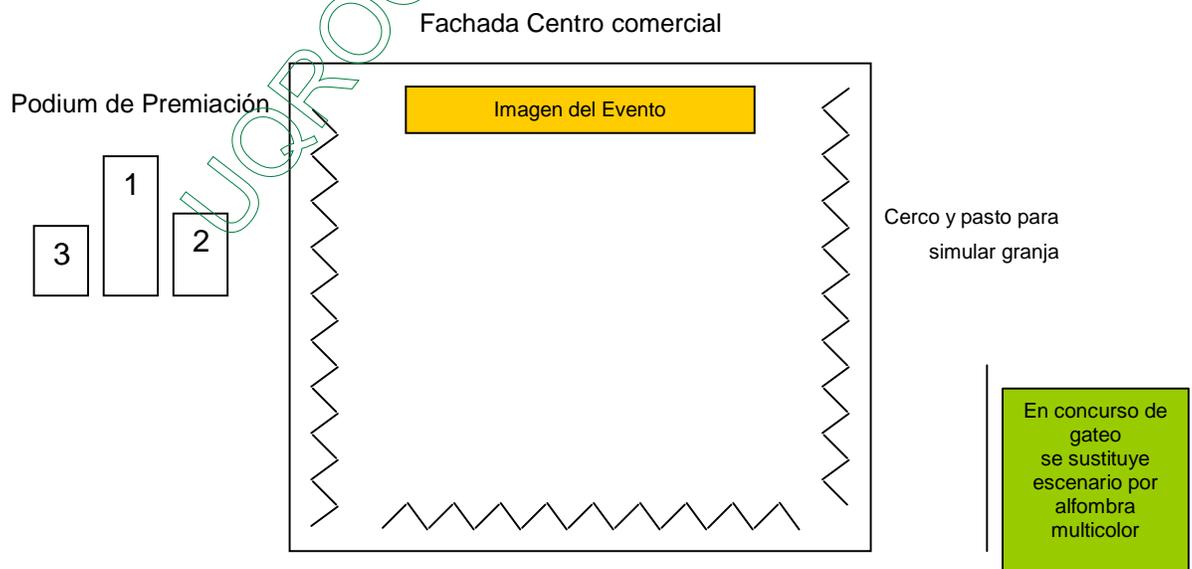
Se trabajó con los departamentos de Publicidad, Display y mantenimiento del almacén para definir el lugar apropiado para llevar a cabo el evento, las dimensiones y características de los escenarios.

Teniendo la idea clara de lo que se quiere hacer, hay que establecer un plan de acción con tiempos y movimientos, así mismo, asignar responsables para cada actividad.

Plan de acción

Actividades	Responsable	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5	Día 6	Día 7	Día 8	Día 9	Día 10	Día 11
Análisis FODA	Jefe de Departamento	■										
Lluvia de ideas	Jefe y Vendedores	■										
Presentar Costo-Beneficio	Jefe de Departamento		■									
Autorización del Evento	Dirección		■									
Diseño de escenografía	Display			■								
Diseño de imagen	Publicidad y Display			■								
Difusión	Publicidad				■	■	■	■	■	■	■	■
Montar y desmontar escenografía	Mantenimiento										■	
Garantizar afluencia de clientes	Jefe y Vendedores										■	
Evaluación de resultados y reporte fotográfico	Jefe de Departamento											■
Pódium premiación presentación a la dirección	Jefe de Departamento											■

Plano de Ubicación



Fotos del Evento



Logros

Satisfacción del Cliente

Se cuidaron todos los detalles para que la experiencia del cliente fuera de alegría, diversión y muchas atenciones. El trabajo tras bambalinas es de suma importancia para conseguir la sonrisa y buen comentario de un cliente en un evento. Desde el montaje de escenografía, la puntualidad para iniciar, la dinámica del evento pero sobre todo el servicio, responder en todo momento las dudas e inquietudes de los clientes.

Integración del equipo, participación activa y compromiso por parte de todos los colaboradores

Con la finalidad de integrar al equipo de colaboradores todos participaron en la lluvia de ideas para definir el qué y cómo se iba a hacer, además cada uno tenía como responsabilidad una actividad, en la reunión previa se les mencionó que todas las actividades eran importantes para lograr las metas y todos se comprometieron a participar y dar lo mejor de sí. Está comprobado que involucrar a las partes genera mayor compromiso y resultados sólidos.

Metas de venta Superadas

La difusión al evento, respuesta favorable de los clientes en la inscripción de los concurso y la afluencia de clientes espectadores, sin duda beneficiaron el logro de las metas de ventas.

Posicionamiento de la promoción Medio Mes del Bebé

La mezcla de radio, prensa y el asociar la imagen de la promoción con el escenario generaron gran impacto publicitario. Año con año nuestros clientes preguntan por esta promoción.

Fidelidad de los Clientes

El compromiso de la empresa y sus colaboradores, la atención, el servicio, los productos de calidad y superar las expectativas nos ayudan a ganar clientes fieles a la compañía.

Reconocimiento e incentivos

Como profesional el mejor reconocimiento para mí es la confianza otorgada por mi empresa para poder llevar a cabo todas mis ideas, ejecutarlas y cosechar la satisfacción del logro y la experiencia.

Afortunadamente para mí, laboro en una compañía que premia el resultado y el trabajo constante de sus colaboradores con reconocimientos, incentivos económicos y promociones a otras áreas de mayor responsabilidad e ingresos.

UQROO.SISBI.CEDOC

Conclusiones Y Recomendaciones

UQROO.SISPLI.CEDOC

Conclusiones

Las conclusiones a las que he llegado después de realizar este trabajo monográfico son las siguientes:

1.- La Licenciatura en Sistemas Comerciales aporta a sus egresados herramientas necesarias para insertarse en el mercado laboral con una visión diferente del complejo campo de la actividad comercial de bienes y servicios.

2. Los conocimientos y competencias adquiridos en la Licenciatura en Sistemas Comerciales, proyectos, actividades y seminarios en los que participé, durante mi etapa de estudiante en la Universidad de Quintana Roo, han sido de gran utilidad para el desempeño de mis funciones.

3. Liverpool es una empresa enfocada al servicio reconocida a nivel nacional, tiene como visión ser la empresa líder a nivel nacional de tiendas departamentales en constante crecimiento, innovación, prestigio, servicio, rentabilidad y adaptación de mercados específicos. Los egresados de la Licenciatura en Sistemas Comerciales cumplen con el perfil para poder desempeñarse dentro de empresas de esta talla.

4. La preparación constante y el desarrollo de nuevas competencias son necesarios para poder adaptarse de manera rápida y eficiente en un mercado laboral tan dinámico y competido.

5. Los valores, la ética, la actitud, además del conocimiento y habilidades deben formar parte de la carta de presentación de todo profesionista y la Universidad de Quintana Roo ha logrado transmitirlo a las generaciones de egresados, a través del personal docente y administrativo.

Recomendaciones

Para la Universidad

Diseñar un programa que permita desarrollar la identidad y compromiso con la institución, así como, participación activa de estudiantes, docentes y administrativos en las actividades internas.

Implementar las prácticas profesionales a partir del sexto semestre de la carrera. La práctica amalgama los conocimientos teóricos adquiridos y aporta experiencia a los estudiantes. Si esto se llegara a aplicar traería beneficios para todos:

- A la Institución por el prestigio y confianza que generaría ante la sociedad y empresarios ya que sus alumnos egresan mucho más preparados y listos para insertarse en el campo laboral.
- Para las empresas e instituciones gubernamentales sería garantía la contratación de egresados que lejos de “echar a perder” aportarían propuestas de solución y nuevas líneas de trabajo que resulten mayor productividad y rentabilidad.
- Los docentes tendrían mayor área de acción ya que trabajarían sobre casos reales, las clases serían mucho más interesantes y de mayor aporte, así mismo se enriquecerían con el intercambio de ideas.
- Y para concluir, los egresados tendrían mayores y mejores oportunidades de empleo e ingresos.

Para los estudiantes Universitarios

Mi recomendación es que en todo momento de su carrera, en su vida profesional y personal: prueben, conozcan, aprendan, sean autodidactas, autocríticos, tomen la iniciativa, exijan no sean pasivos ni conformistas. Sueñen y luchen por ese sueño. Donde quiera que estén y lo que sea que hagan den lo mejor de sí mismos, impriman su huella, nunca pasen desapercibidos, pongan en alto el nombre de la institución que los formó y el apellido de su familia.

UQROO.SISBI.CEDOC

Bibliografía

- Badaracco, Joseph L. Jr., Atentos a Shakespeare, Harvard Business Review Especial Management 2006, 26 de Octubre -8 de Noviembre, 2009 Expansión Pág. 27
- Covey, Stephen R. (2008). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ediciones Paidós Mexicana, S. A.. México, D. F.
- Covey, Stephen R. (2008.) *Primero lo Primero*. Ediciones Paidós Mexicana. México, D. F.
- Garibay, Laura (traductora). (2005). *Disney y el Arte del Servicio al Cliente*. Panorama editorial, S.A. de C. V. México D.F. Primera Edición en español.
- Goleman, Daniel. (2000.) *La inteligencia emocional*. Ediciones B México, S.A. de C.V. México D. F.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard y Mckee, Anne. (2004). *El Líder Resonante crea más*. Editorial Debolsillo. Barcelona.
- Grau, Juan y Sotomayor, Jesús M.(2008) *Emprender o Dirigir el dilema para ser empresario*. Panorama editorial, S.A. de C. V. México D.F. Primera Edición.
- Haro, Guillermo de. *Me vendo, IE Especial Mercadotecnia 2009*, 26 de Octubre-8de Noviembre 2009, Expansión Pág.109.
- Kotler, Philip y Amstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*, Pearson Education, México.
- Loehr, James E., La excelencia en los deportes,Editorial Planeta Mexicana, S. A. de C. v. Grupo Editorial Planeta de México, Av. Insurgente Sur núm 1162, Col. Del Valle, Deleg Benito Juarez, 03100, México D. F.1992
- Pardinas, Felipe. (1969). *Metodología y Técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental*. Siglo XXI Editores, S. A., Cerro del Agua 248, México 20, DF. Primera Edición.
- Simon y Schuster. (1989). *Consumer Behavior in Marketing Estrátegy*. Prentice Hall, INC, ediciones Díaz de Santos S.A.,1993, Juan Bravo 3-A 28006. Madrid España.

Tzun, Su. (2001). *El Arte de la Guerra*. Editorial Época S.A. de C. V., Emperadores 185, Col. Portales 03300-México, D.F.

Webber, Steven R. (2006) *10 principios eternos del éxito profesional*. Panorama editorial, S.A. de C. V., Manuel Ma. Contreras 45-B Col San Rafael 06470-México D.F. Primera Edición en español.

Revistas

Aragón Candelaria y Pablo René, (2008, Febrero) *Capital Humano*, IMEF, Págs. 64 y 65.

González, Mario A., (2008, Febrero) *Identificación de Líderes*, IMEF, Págs. 38-41.

Gottfredson, Mark, Schaubert, Steve y Saenz, Hernan, (2008, Febrero) *La guía del Nuevo Líder para diagnosticar a la empresa*, Harvard Business Review, Págs. 49-63.

Groysberg, Boris, (2008, Febrero) *Cómo las Ejecutivas Estrella Construyen talentos Transportables*, Harvard Business Review, Págs. 64-73.

O'toole, James y Bennis, Warren, (2009, Junio) *Lo que se Necesita para el Futuro: Una cultura de la Sinceridad*, Harvard Business Review, Págs. 70-80.

Sutton, Robert I., (2009, Junio) *Cómo ser un buen Jefe cuando la economía va mal*, Harvard Business Review, Págs. 58-68.

Manuales

Manual de Inducción a Ventas, Dirección Corporativa de Recursos Humanos, Liverpool y fábricas de Francia.

Manual de Técnicas y Habilidades Comerciales, Liverpool y Fábricas de Francia.

Manual Liverpool Servicio, Liverpool y Fábricas de Francia.

Cuaderno del Taller Pensamiento Lateral y Desarrollo Innovador, Gracida Sánchez, A. Yolanda, Mayo 2008, Liverpool.

Cuaderno del Modulo 11 Medición del Servicio, Martínez Fernández, Escuela de Operaciones Universidad Virtual Liverpool.

Cuaderno del Taller Liderazgo Situacional, B&B Consultores A. C. Programa de Desarrollo Integral, elaborado para Liverpool.

Referencias electrónicas.

<http://www.sap.com/mexico/industries/retail/pdf/Liverpool.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/45/invmktmar.htm>

<http://www.liverpool.com.mx>

<http://www.uqroo.com.mx>

<http://www.hbral.com>

<http://www.bmv.com.mx>

UQROO.SISBI.CEDOC