



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“Cursar Asignaturas en una Universidad
Extranjera”**

UNIVERSIDAD LIBRE DE CALI



ALUMNA: ILSE MONSERRAT VILLATORO HERNANDEZ

CIUDAD DE MEXICO, 2018





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
TRABAJO ESCRITO DE TITULACIÓN
“CURSAR ASIGNATURAS EN UNA UNIVERSIDAD
EXTRANJERA”

UNIVERSIDAD LIBRE DE CALI



QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ILSE MONSERRAT VILLATORO HERNANDEZ

CIUDAD DE MÉXICO, 2018



ÍNDICE

I. INTRODUCCION.....	5
a. ¿Por qué elegiste esta opción de titulación?.....	5
b. ¿Cuáles son los beneficios de estudiar en el extranjero.....	5
c. ¿Por qué elegiste esta Universidad.....	7
d. Resumen Capitular.....	7
II. ANÁLISIS DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS EN EL EXTRANJERO	
2.1 MERCADEO INTERNACIONAL.....	8
2.1.1 Objetivo de la materia.....	8
2.1.2 Temario.....	9
2.1.3 Resumen de la	
asignatura.....	10
2.1.4 Relación de la asignatura con la licenciatura en Administración.....	18
2.1.5 Comparación de la asignatura que cursé en el extranjero con las materias	
que se imparten en la FCA	
UNAM.....	19
2.1.6 Metodología y evaluación.....	20
2.1.7 Fuentes de información consultadas.....	21
2.2 GERENCIA DE VENTAS.....	22
2.2.1 Objetivo de la materia.....	22
2.2.2 Temario.....	23
2.2.3 Resumen de la asignatura.....	24
2.2.4 Relación de la asignatura con la licenciatura en	
Administración.....	34
2.2.5 Comparación de la asignatura que cursé en el extranjero con las materias	
que se imparten en la FCA UNAM.....	35
2.2.6 Metodología y	
evaluación.....	36

2.2.7	Fuentes	de	información	
consultadas.....				37
2.3	COMERCIO Y NEGOCIOS GLOBALES.....			38
2.3.1	Objetivo de la materia.....			38
2.3.2	Temario.....			39
2.3.3	Resumen	de	la	
asignatura.....				40
2.3.4	Relación de la asignatura con la licenciatura en			
Administración.....				45
2.3.5	Comparación de la asignatura que cursé en el extranjero con las materias			
que se imparten en la FCA				
UNAM.....				46
2.3.6	Metodología		y	
evaluación.....				46
2.3.7	Fuentes	de	información	
consultadas.....				47
2.4	GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA			
TECNOLOGÍA.....				48
2.4.1	Objetivo	de	la	
materia.....				48
2.4.2	Temario.....			49
2.4.3	Resumen de la asignatura.....			50
2.4.4	Relación de la asignatura con la licenciatura en			
Administración.....				56
2.4.5	Comparación de la asignatura que cursé en el extranjero con las materias			
que se imparten en la FCA				
UNAM.....				56
2.4.6	Metodología		y	
evaluación.....				57
2.4.7	Fuentes de información consultadas.....			58

2.5 HABILIDADES GERENCIALES.....	59
2.5.1 Objetivo de la materia.....	59
2.5.2 Temario.....	60
2.5.3 Resumen de la asignatura.....	60
2.5.4 Relación de la asignatura con la licenciatura en Administración.....	65
2.5.5 Comparación de la asignatura que cursé en el extranjero con las materias que se imparten en la FCA UNAM.....	65
2.5.6 Metodología y evaluación.....	66
2.5.7 Fuentes de información consultadas.....	67
III. CONCLUSIONES.....	67
IV. ANEXO	70

I.-INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Por qué elegiste esta opción de titulación?

Elegí esta opción de titulación principalmente para realizar uno de mis sueños que era vivir la experiencia de realizar un intercambio, el vivir en otro país y conocer su cultura, su gente, sus tradiciones es una oportunidad que no cualquiera puede tener.

Tenía la certeza que realizando un intercambio me serviría en el desarrollo de diversas ramas importantes en vida tales como académicas obteniendo nuevos conocimientos con una perspectiva diferente a los de mi facultad, profesionales adquiriendo nuevas habilidades y experiencias que me servirán como referencia en un futuro empleo, pero principalmente me ayudaría como una superación personal, para conocerme más a fondo ,descubrir nuevas fortalezas y habilidades ,adquirir mayor identidad, madurez para tener un pleno crecimiento de mi persona y por último otras de las grandes razones del por qué decidí estudiar en extranjero es que te crea un valor curricular el cual puede ser benéfico para encontrar mejores opciones de trabajo.

1.2 ¿Cuáles son los beneficios de estudiar en el extranjero?

El hecho de estudiar en el extranjero, el poder aplicar, compartir mis conocimientos adquiridos en la facultad y compararlos con mis compañeros y maestros considero que es una gran riqueza. Es una oportunidad única para hacer nuevas amistades de diversas nacionalidades con las que puedes intercambiar diferentes puntos de vista, inquietudes y experimentar un intercambio multicultural.

Me gustaría mencionar que los maestros que tuve en la universidad como todas las personas tienen diferentes ideas y maneras de enseñar un ejemplo que me tocó experimentar y que me gustaría mencionar fue el de mi profesor de “habilidades gerenciales” el maestro Juan Sebastián Loaiza es un profesor que le gusta dar la materia de una manera más dinámica en el cual implementando actividades referentes al tema con la finalidad de dar un ejemplo práctico y real, un ejemplo que podría mencionar era que al finalizar un tema

nos reunía a todos en un círculo y nos hacía comentar un ejemplo real que hayamos tenido en nuestros trabajos actuales o pasados relacionados con el tema en curso, en ocasiones de mi parte era difícil mencionar un ejemplo ya que mi experiencia laboral era muy nula y no había tenido trabajos formales, pero a pesar de eso otras de las cosas que me agrado es que la mayoría de compañeros que se presentaban en ese curso ya se encontraban laborando entonces sus experiencias me servían para relacionar más el tema de la materia con la vida diaria, en lo personal esta dinámica me gustaba mucho ya que me hacía encontrarle más lógica al tema y si alguna de esa experiencia se presentaba en un punto negativo también el profesor hacia encontrar el ¿qué? ¿cómo? ¿por qué? Y el ¿cómo lo hizo para solucionarlo?

Como estudiante, al ir a otro país puedes conocer una cultura diferente y aprender a integrarte en un estilo de vida distinto al tuyo, participando de otros hábitos, costumbres y tradiciones.

El vivir nuevas experiencia y experimentar todo tipo de emociones las cuales te hacen salir de tu zona de confort hace que te retes a ti mismo y ver los límites de hasta donde eres capaz de llegar para conseguir lo que tú quieres.

De igual manera aprendes a ver al país y a la universidad desde una perspectiva totalmente distinta es lo que sin lugar a duda cambiaría mi vida personal y academia de una manera provechosa.

Otro beneficio que podría enunciar sería el tiempo que logré tener en varias ocasiones durante esta etapa para reflexionar acerca de lo que estaba viviendo pues al principio no fue nada fácil adaptarme a un país nuevo, hogar nuevo, escuela nueva, gente nueva, al inicio era más tormentoso que agradable pero conforme fue pasando el tiempo te vas acostumbrando y todo aquello que te causaba terror ahora era agradable y hasta reconfortante.

Entre tantos aprendizajes que me brindó esta experiencia podría empezar por mencionar el estar agradecida con todas aquellas personas que conocí, situaciones que experimente y decisiones que se hicieron presentes en esta etapa, conoces personas con las cuales no siempre se genera empatía y a ellos no queda más que agradecer por las enseñanzas que dejan pues siguen ayudando a enfocar tu mente hacia lo que quieres.

También tocaré varios ejemplos de experiencias que tuve en la universidad, un ejemplo que me agrado mucho y me gustaría compartir es en el caso de la materia de "Mercado

internacional” , siendo los únicos alumnos de intercambio, la maestra a cada tema que tocaba explicaba el tema tocando puntos con referencia al país colombiano y al finalizar como conclusión hacíamos una comparación de México con el país colombiano, lo que provocaba que se hiciera un pequeño debate acerca del desarrollo que ha presentado cada país, los pros y contras, tanto las acciones que se han realizado para que eso se vea alcanzado.

1.3 ¿Por qué elegiste esta Universidad?

El objetivo principal era estudiar en otro país, conocer los planes de estudio y métodos de aprendizaje distintos a mi universidad, al igual que conocer las culturas y tradiciones de las personas que conocería en este nuevo país para mí. El departamento que quería visitar era Cali y la universidad Libre de Colombia era la única que entraba en la convocatoria, pero a pesar de ello dicha universidad contaba con un excelente plan de estudios el cual lleno mis expectativas las cuales hicieron que eligiera ese departamento.

1.4 Resumen capitular

A continuación, se presentará un análisis estructurado basado en las cinco asignaturas cursadas en la Universidad Libre de Colombia sede Cali empezando por la materia de Mercadeo Internacional, seguido de Gerencia de ventas, Comercio y negocios Globales, Gestión de la Productividad y la tecnología y para finalizar Habilidades. Para cada asignatura se definieron objetivos los cuales se basan en el curso, importante mencionar que el temario de las materias que se cursaron no cumplía con el orden que fueron presentados e incluso no se vieron temas durante el curso y se veían otros, todo dependía de la manera que impartía.

Se presentará una breve descripción de mi experiencia personal en cada una de las materias, como también la comparación de aprendizaje del país en el que estuve a mi país de origen y de la universidad de Colombia ya que en algunos cursos te tocaron temas totalmente nuevos, pero también otros que se aprendieron a lo largo del curso.

Y para finalizar se encuentra las conclusiones, así como un apartado bibliográfico que se utilizó en las diferentes asignaturas.

II.-ANÁLISIS DE LAS ASIGNATURAS CURSADAS EN EL EXTRANJERO

2.1 MERCADEO INTERNACIONAL

Elegí la materia de Mercadeo Internacional porque, se ubica en el contexto del mercado global para estudiar los procesos de integración económica, en el marco de los diferentes acuerdos de comercio internacional, entre los diferentes países y bloques económicos, los cuales permiten la participación de competidores globales en contextos regionales y locales.

Obtuve un conocimiento del marco institucional del Comercio Exterior Colombiano y de sus diversos factores que lo rodean el entorno económico, político, jurídico, cultural, tecnológico, y financiero.

Me ayuda en el buen desempeño de las relaciones internacionales, en el desarrollo político, social, comercial de nuestro país; ya que cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual le permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores. Además, estas relaciones internacionales hacen posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados (importaciones y exportaciones) y mantiene un equilibrio entre la escasez y el exceso.

2.1.1 OBJETIVOS DE LA MATERIA

Objetivos generales: Lograr que el futuro profesional tenga amplia visión y conceptualización del contexto internacional de los negocios, y este en capacidad de planear, direccionar y estructurar operaciones en mercados internacionales e igualmente la gestión estratégica empresarial.

2.1.2 TEMARIO

2.1.2.A Elementos Básicos del Mercadeo Internacional.

2.1.2.A.1 Concepto de Marketing Global.

2.1.2.A.2 Los Mercados Globales y Mercadeo.

2.1.2.A.3 Principales elementos para tener en cuenta para el desarrollo del mercado Internacional.

2.1.2.A.4 La visión global del mercadeo.

2.1.2.A.5 Diferencia entre el marketing internacional y el nacional.

2.1.2.B Marco Institucional del Comercio Exterior Colombiano.

2.1.2.B.1 Marco Institucional del Comercio Exterior Colombiano.

2.1.2.B.2 Términos básicos de Comercio Internacional.

2.1.2.B.3 Políticas de fomento y apoyo del gobierno colombiano.

2.1.2.B.4 Organismos de apoyo a la gestión exportadora.

2.1.2.C Estudio del Mercado Meta.

2.1.2.C.1 País altamente potencial.

2.1.2.C.2 País medianamente potencial.

2.1.2.C.3 País potencial.

2.1.2.D Análisis del Ambiente y Entorno internacional

2.1.2.D.1 Económico.

2.1.2.D.2 Geográfico.

2.1.2.D.3 Político y legal

2.1.2.D.4 Cultural

2.1.2.D.5 Ambiental

2.1.2.D.6 Tecnológico

2.1.2.F Inteligencia de Mercados Institucionales

2.1.2.F.1 Acuerdos internacionales; países integrantes, productos incluidos y excluidos

2.1.2.F.2 Requisitos y condiciones de acceso

2.1.2.F.3 Clasificación de los países con base en su Desarrollo Económico.

2.1.3 RESUMEN DE LA ASIGNATURA

2.1.2.A ELEMENTOS BÁSICOS DE MERCADO INTERNACIONAL

Para empezar con esta asignatura debo de mencionar los 6 elementos básicos del mercado internacional que vi en el curso, los cuales son: Cultura, competencias, restricciones comerciales, control monetario y estabilidad financiera.

La cultura es el primer elemento que considerar dentro del mercado internacional, porque cada país cuenta con diferentes costumbres, hábitos, intereses, ideología y el no identificar estos elementos podría crear un choque cultural afectando la relación de los países en el ámbito comercial.

Pude observar que Colombia cuenta con una cultura muy similar a la de México y eso facilita en gran manera los acuerdos y negocios comerciales, no solo con México sino también con la gran mayoría de los países latinoamericanos, esto hace que exista una mayor y mejor relación comercial.

Como ya lo mencioné con anterioridad Colombia tiene buena relación con países latinoamericanos pero la relación con América del norte y países europeos no ha sido tan fácil ya que no ha logrado adaptarse a la diversidad cultural que existe en estos países lo que ha impedido ser una de las máximas potencias comerciales de Latinoamérica.

Colombia podría ser uno de los países más competitivos del mercado ya que cuentan con una gran diversidad de productos que podría exportar a nivel mundial y con el paso del tiempo lo que ha logrado Colombia una mayor integración económica entre los países de América Latina y el Caribe hará más competitiva a la región en los mercados internacionales e impulsará el crecimiento económico a largo plazo.

“La eliminación de barreras al intercambio de bienes da lugar a lo que se conoce como un área libre de comercio. Establecer un mercado común requiere de la eliminación de todo

obstáculo para el libre flujo de todos los factores de producción, en especial servicios y capital.”¹

Continuando con mi ejemplo de Colombia en mis elementos de básicos de mercado internacional tocando el tema de control monetario y estabilidad financiera

Teniendo una renovada estrategia de integración, que aproveche los factores complementarios entre la integración económica a nivel global y regional, contribuirá a un crecimiento con estabilidad.

“Los movimientos en la materia han dejado claro que la visión de neoliberal que concibe la competitividad como responsabilidad exclusiva del empresario sin intervención del estado no adecuado, ya que es necesario aportar las condiciones externas que hagan factible el ambiente competitivo y este asuma y cumpla eficazmente sus responsabilidades en el desarrollo económico y humano.”²

Y su política monetaria es, entonces, el instrumento básico empleado por los bancos centrales para mantener la inflación cerca de la meta (baja y estable) y contribuir a que el crecimiento económico siga una senda sostenible, sin embargo, no es condición suficiente para alcanzar un crecimiento totalmente estable de la economía, por ello es necesario el apoyo de otras políticas, en especial de la fiscal y la financiera.

2.1.2.B MARCO INSTITUCIONAL DEL COMERCIO EXTERIOR

Debemos de saber Colombia se rige a través de un ministerio dirige que coordina, ejecuta y vigila la política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, en concordancia en los planes de desarrollo del país. Igualmente, centra sus actividades en tres áreas fundamentales: negociaciones internacionales, análisis de la evolución del comercio exterior colombiano y apoyo al sector exportador.

El Ministerio es líder en el proceso de crecimiento del sector externo, trabajando en coordinación con los sectores productivos del país, cuyo buen desempeño resulta indispensable para la mayor participación de la actividad exportadora en el crecimiento económico nacional.

¹ Smith, Peter H. *¿Cooperación o rivalidad?*, CIDAD, México, Miguel A. Porrúa, 1997pp.15.

² Calva, Jose Luis, *Agenda para el desarrollo: educación ciencia y tecnología competitividad. Lx legislatura*, México, Porrúa 2007, vol.10.

Colombia también cuenta con El Banco de Comercio Exterior S.A. Bancóldex, que es un establecimiento de crédito encargado de promover y financiar el sector exportador colombiano. Su misión es contribuir a que la expansión sostenida y la creciente competitividad de las exportaciones sea una realidad y que a su vez sustente el ideal que se plantea en el Plan Nacional de Desarrollo Cambio para Construir la Paz. Por esta razón, realiza su labor de manera conjunta bajo las políticas del Ministerio de Comercio Exterior. “La asociación Latinoamericana la integración se constituye con el propósito de promover el desarrollo económico-social armónico y equilibrado de la región.”³

Proexport-Colombia Esta entidad promueve las exportaciones colombianas, brindando apoyo y asesoría a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios que facilitan el diseño y ejecución de un plan exportador. En el cumplimiento de estos propósitos, contribuye con el desarrollo de la cultura exportadora, con énfasis en la competitividad y productividad. De la misma forma, ofrece servicios especializados a los empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos. A través de su red de Oficinas Comerciales, actúa como puente de contacto entre los empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión; ofreciendo servicios tales como información comercial, contactos comerciales en Colombia, misiones comerciales y apoyo en la participación en ferias nacionales.

Fomenta la realización de negocios internacionales a través de:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Diseño de estrategias de penetración de mercados.
- Internacionalización de las empresas.
- Acompañamiento en el diseño de planes de acción.
- Contacto entre empresarios tanto en actividades de promoción comercial como de inversión y turismo internacional.
- Servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o invertir en Colombia.

³ Arturo Orantes, Lilia Rojas Olivero, *La inteligencia de mercados y sus componentes*, Centro de tecnologías para la academia, CTA, Noviembre 2016.

2.1.2.C ESTUDIO DEL MERCADO META

Hoy podemos definir el estudio meta como un estudio sistemático, cualitativo y cuantitativo de un grupo de informes o artículos de las investigaciones, generalmente enfocado al análisis de un solo aspecto clínico, aspecto sobre el cual existían discrepancias, dudas, contradicciones, o un efecto demasiado pequeño para ser medio atreves de investigaciones por separado.

¿Por qué han requerido el estudio del meta análisis?

En primer lugar, porque la investigación clínica avanza a gran velocidad y no siempre el clínico no dispone del tiempo necesario para estar al día en la lectura de los informes publicados y, sobre todo para estructurar los resultados de manera sistemática y metódica. Es claro que, en última instancia los clínicos consultan la literatura publicada con el objetivo de mejorar la atención a sus pacientes.

A continuación, veamos cada una de las fases del proceso de la investigación metaanálisis, tomando las complicaciones:

1.El planteamiento del problema. Para iniciar un metaanálisis es necesarios formular con claridad y precisión la pregunta que intentará resolver.

2.Formulacion de hipótesis y objetivos. Es importante que los objetivos de la meya-análisis se especifican claramente antes de realizar el estudio. Como en cualquier trabajo de investigación el desarrollo de un protocolo formaliza las decisiones tomadas durante el diseño para conseguir los objetivos.

3. Ejecución del estudios y elaboración del informe de investigación meta-analítico. Efectuada una rigurosa planeación del estudio de metaanálisis es imprescindible respetar la ejecución del plan, en su caso informar las razones por las que, dure la ejecución, se modificó lo planeado. Por lo demás, el informe de la investigación puede realizarse con el formato universal.

2.1.2.B ANÁLISIS DEL AMBIENTE Y ENTORNO INTERNACIONAL

Uno de los temas que tocamos en la asignatura fue el de los bloques económicos los cuales son un conjunto de países que se agrupan con el propósito de obtener beneficios mutuos en el comercio internacional y en general en materia económica, sin perjuicio de que en la mayor parte casos la conformación de bloques de países tiene motivos políticos.

Estas formas de unión entre países se realizan a partir de la firma de tratados internacionales que pueden ser de distintos tipos.

Como es el caso del TLC(Tratado de Libre Comercio) entre que en su inicio El Grupo de los Tres (G-3), fue creado por Colombia, los Estados Unidos Mexicanos y Venezuela para negociar un tratado de libre comercio (TLC). En 2006 Venezuela abandonó las negociaciones. Desde 2006 sólo participan Colombia y México.

Esquema del tratado de libre comercio México-Colombia:

- Comercio de productos
- Programa de Desgravación Arancelaria
- Sector automotor
- Medidas fitosanitarias y zoosanitarias
- Reglas y certificados de origen
- Procedimientos aduaneros
- Salvaguardias
- Prácticas desleales de comercio exterior
- Comercio bilateral de servicios
- Telecomunicaciones
- Servicios financieros internacionales
- Entrada temporal de hombres y mujeres de negocios
- Normas técnicas
- Compras del sector público
- Empresas estatales
- Inversión extranjera directa (IED)
- Derechos de propiedad intelectual

Desde la entrada en vigor del acuerdo Tratado de libre comercio México-Colombia, las exportaciones de México a Colombia se han multiplicado por doce, al pasar de 306 a 3.757 millones de dólares (crecimiento del 1.1%).

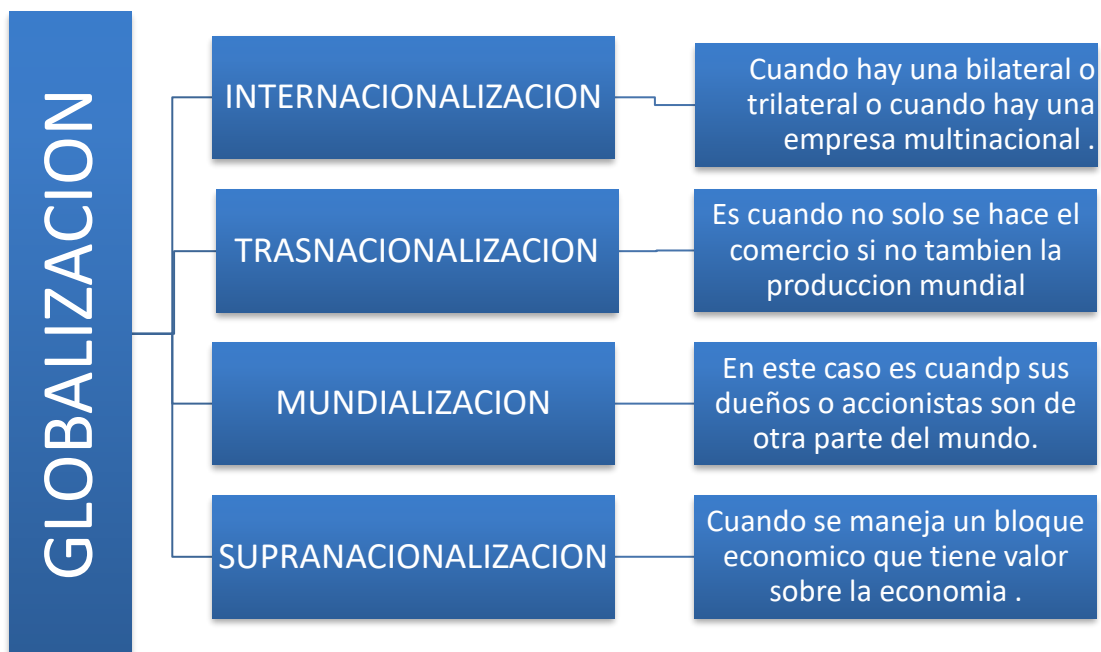
Las importaciones de los Estados Unidos Mexicanos originarias de Colombia se multiplicaron por 6,5 veces, al pasar de 121 a 795 millones de dólares (un 55 % superiores).

Principales productos de exportación colombianos son: hullas, insecticidas, polímeros de propileo, la ropa interior de mujer, los cosméticos, los medicamentos, los minerales de cobre, libros, neumáticos.

Como lo hemos mencionado sabemos que el mundo está en constante desarrollo y con una globalización más marcada por ello los negocios han tenido la necesidad de expandirse fuera de las fronteras nacionales, tomando siempre en cuenta:

Cultura, diferencias de mercados, altos Costos, Controles Gubernamentales, Guerra, Miopía del mercado el enfoque doméstico y el Nacionalismo.

Figura 1.1 Diagrama de la Globalización Empresarial.



Fuente: Profa. Luisa Alejandra Martínez Uni Libre Cali

La integración económica es un “proceso y como una situación de actividades económicas.

Considerada como un proceso, se encuentra acompañado de medidas dirigidas a abolir la discriminación entre unidades económicas entre diferentes nacionales; vista como una situación de los negocios, la integración viene a caracterizarse por la ausencia de varias formas de discriminación entre economías nacionales.”⁴

Pero por razones políticas y económicas, “los procesos de integración tienen lugar de manera parcial, es decir implicando a un número de países normalmente reducido. Se dice, que entonces asistimos a un proceso de regionalización, especialmente cuando los avances de la integración afectan a países desde un mismo ámbito geográfico.”⁵

2.1.2.F INTELIGENCIA DE MERCADOS INSTITUCIONALES

Como lo hemos mencionado a lo largo de la asignatura es necesario conocer los mercados a los cuales nos queremos adentrar la inteligencia de mercados internacionales es la indicada para mostrarnos el cuándo, cómo, a dónde y a quienes podemos ofrecerles nuestros productos o servicios. “La vida recompensa de manera extraordinaria a quienes se entregan de manera extraordinaria”.⁶

Basándonos en una serie de planes y estrategias de exportación los cuales nos ayudarán a detectar las tendencias a los posibles mercados internacionales a través de la información de la demanda mundial y las oportunidades que existen en diferentes mercados.

Para realizar esta investigación es necesario tener en cuenta la siguiente información:

1 es necesario conocer el perfil del país al cual queremos adentrar nuestro producto o servicio, debemos de tomar en cuenta las siguientes variables: económicas, políticas, sociodemográficas entre otras que a veces no están mencionadas en el producto para un exportador pero que son importantes para conocer un poco más acerca del mercado objetivo.

Debemos de conocer los siguientes criterios del país objetivo:

⁴ Balassa, Bela, *Teorías de la integración económica*, México, UTHEA, 1964 p1.

⁵ *Ídem*

⁶ Quintana Adriano, Elvia Arcelia, *El comercio exterior de México, Marco jurídico estructura y política*, México, Porrúa-UNAM, 1989, P.202.

- Tasa de crecimiento anual del PIB.
- Ingreso per cápita.
- Condiciones económicas.
- Moneda.
- Población total Población hispana.
- Población por ciudades más importantes.
- Variables socioeconómicas.
- Acceso a servicios sanitarios en áreas urbanas.
- Factores culturales.
- Idioma.
- Valor de importaciones.
- Normas técnicas y otras barreras no arancelarias.
- Disponibilidad de transporte/ costo fletes.
- Existencia de entidades de apoyo para entrar al mercado.

Viaje exploratorio

Este punto tiene el objetivo de conocer de manera directa el mercado seleccionado investigar sobre el terreno y sus posibilidades sirviéndonos de ayuda para confirmar o reevaluar la decisión tomada

Contacto con cliente potenciales

Permite avanzar en la clarificación de los canales de comercialización existentes con el propósito de identificar los clientes o socios potenciales y estructurar un plan de mercadeo adecuado con las características del mercado.

Contacto con Proveedores

Permite avanzar en la clarificación de los canales de comercialización existentes con el propósito de identificar los clientes o socios potenciales y estructurar un plan de mercadeo adecuado con las características del mercado.

Estudio del mercado meta

Después de evaluar los diferentes segmentos que existen en un mercado, la empresa u organización debe decidir a cuáles y cuántos segmentos servirá para obtener una determinada utilidad o beneficio. Esto significa que la empresa necesita identificar y seleccionar los mercados meta hacia los que dirigirá sus esfuerzos de marketing con la finalidad de lograr los objetivos que se ha propuesto.

Definición de Mercado Meta:

- Consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir".⁷
- Philip "define el mercado meta o mercado al que se sirve como "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar". Cabe señalar, que, según Philip Kotler, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular."⁸

Actualmente, las empresas u organizaciones reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos, que no pueden atraerlos a todos de la misma manera, debido a que los compradores son demasiado numerosos, demasiado dispersos y demasiado variados en cuanto a sus necesidades y costumbres de compra. Además, las empresas u organizaciones no siempre tienen la capacidad suficiente como para servir a los diferentes segmentos del mercado. Entonces, en lugar de tratar de competir en un mercado completo (que generalmente incluye muchos segmentos de mercado) y, en algunas situaciones, contra competidores superiores, cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que pueda servir mejor y con mayor provecho.

2.1.4 RELACIÓN DE LA ASIGNATURA CON LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

⁷ (Kotler, Dirección de mercadotecnia, 2001)

⁸ (Kotler, Dirección de mercadotecnia, 2001)

Esta materia tiene relación con la administración cuando una empresa tiene la necesidad de desarrollarse económicamente con alguna otra empresa en el extranjero, donde se podrán tocar principios básicos como son finanzas, contabilidad, economía, y mercadeo al igual que la internalización de los procesos comerciales como son importación y exportación.

La cultura influye de forma directa en todos los negocios internacionales y se relaciona con la administración ya que no todos los países pueden negociar de la misma manera.

Esta relación hace un énfasis en mostrar la forma de enfrentar los problemas de la administración en el actual entorno de globalización e incorpora las más recientes innovaciones en el campo internacional.

2.1.5 COMPARACIÓN DE LA ASIGNATURA QUE CURSÉ EN EL EXTRANJERO CON LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA FCA UNAM.

Muchos de los temas que curse en esta asignatura fueron muy similares a los que ya había tomado en la FCA en la asignatura de Administración en cadenas de suministros, Administración estratégica de operaciones de bienes y servicios y Administración en logística.

Uno de los temas en similitud ha sido el de los tratados de libre comercio donde Colombia y México son parte en el cual se rigen intereses mutuos con el objetivo de lograr una alianza en paz y neutralizar los intereses económicos, comerciales y aduaneros.

Otro es el tema de la globalización que como bien sabemos es la ampliación de la dependencia económica, cultural y política de los países del mundo la cual es originada por el aumento de la actividad internacional, el comercio de bienes y servicios y el flujo de capitales.

El enfoque que se le da a la materia es el mismo cuando se trata de hablar de comercio internacional hubo muchas similitudes ya que cuando se trataba de hablar de algún otro país ponían mucho de ejemplo a México es ahí cuando podíamos opinar con mayor libertad sobre el tema e implementar y comparar los temas aprendidos en la facultad.

En las dos universidades llegamos a la conclusión de que el tratado de libre comercio ha sido un factor clave en el incremento de las relaciones comerciales tanto de Colombia como para México en el mercado internacional.

Al hablar de diferencias entre un país y otro era cuando se tocaban temas en específico de la economía colombiana y mexicana, por ejemplo, el tipo de productos que se exportan e importan, la inflación, el tipo de negociaciones o las licencias de exportación con las cuales se manejaban en los dos países.

Un ejemplo que puedo comentar de esta materia es que la profesora en cada tema que impartía al finalizar, nosotros por ser los estudiantes de intercambio nos pedía que diéramos nuestra opinión sobre el tema comparándolo con ejemplos de nuestro país, uno de esos casos fue cuando tocamos el tema de los tipos de productos que exportaban, Colombia no tiene tantas rutas de importación y exportación, pero todo lo que llegan a exportar lo hacen en gran magnitud, uno de los productos que nos llegan a exportar más son los cosméticos colombianos.

En este momento era cuando compartíamos también los productos que más exportaba México como son vehículos y petróleo y que importa es gasolina refacciones para aparatos, entre otros.

2.1.6 METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN.

El contenido de este curso está organizado en tres módulos los cuales serán desarrollados por temas y complementados con actividades previas, durante y posterior al desarrollo de estas. Las actividades específicas consisten en lecturas previas, consultas de investigación por ejes temáticos, talleres y casos de aplicación. Estos serán realizados por el estudiante en forma individual (Estudio Independiente) o grupal según la especificación en la programación de actividades.

Ponderación de notas:

I.	Parcial	20%
II.	Parcial	20%
III.	Parcial	30%
	<u>Examen Final</u>	<u>30%</u>
	Total	100%

2.1.7 FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.

1. Garcia Ordo Juan B. **Marketing Internacional**, Mc Graw Hill
2. **Elementos de Mercadeo Internacional**, Alejandro Jáuregui G
3. Leyes Marco de Comercio Exterior (**Manual de Normas de Comercio exterior**)
4. **Estudio Y Análisis Del Mercado Internacional**, Carlos Ledesma
5. Balassa, Bela, **Teorías de la integración económica**, México, UTHEA,1964p1.
6. Quintana Adriano, Elvia Arcelia, **El comercio exterior de México**, Marco jurídico estructura y política, Mexico, Porrúa-UNAM,1989, P.202.
7. http://www.productosdecolombia.com/main/guia/comercio_exterior.asp
8. **INTELIGENCIA DE MERCADOS**<http://www.inteligenciademercados.com/>
9. **PROEXPORT**<http://www.proexport.com.co/vbecontent/newsdetail.asp?id=315>
10. **INTELEXPORT** <http://www.mincomercio.gov.co>
11. **ESTADISTICAS YEARBOOK NACIONES UNIDAS: INFORMACION DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES MUNDIALES**http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/deype/agrupadores_xml/aes250.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado-i.xsl&base=/tpl-i/top-bottom.xsl

2.2 GERENCIA DE VENTAS

Elegí la materia de Gerencia de Ventas por que hoy en día con las nuevas dinámicas organizacionales y considerando los factores de crisis económicas que afectan a las empresas la gerencia de ventas ocupa una de las áreas estratégicas con mayor responsabilidad en la planeación, ejecución, proyección, y sobre todo en los resultados de la actividad empresarial.

Si enfocamos la metodología de gerencia de ventas que se imparte en otro país, podría entender con un mejor enfoque como se desarrolla su mercado y compararlo con el mío.

Dentro del programa de gerencia de ventas uno de los temas que más llamaron mi atención fue la motivación de la fuerza de ventas ya que son armas para la productividad de la fuerza laboral en el área de ventas y la capacitación que es de suma importancia para que los empleados de la empresa realicen sus actividades conjuntamente con los demás colaboradores y haya una buena comunicación entre departamentos y realice efectivamente sus actividades donde pueda producir grandes ingresos para la empresa.

2.2.1 OBJETIVOS DE LA MATERIA.

Despertar en el estudiante de Administración de Empresas el interés por la Dirección de Ventas, ya que esta es el eje principal de cualquier negocio. Además, perfilar al egresado como un líder en la Administración de negocios contribuyendo así en la formación de profesionales competitivos como los requiere la comunidad empresarial.

Objetivos Específicos

- Lograr la capacidad para comprender el entorno de los negocios y diseñar estrategias y tácticas efectivas.
- Ubicar efectivamente una nueva unidad o punto de venta con potencial.
- Lograr la capacidad para aplicar efectivamente la inteligencia de mercados y obtener conocimiento de los productos, precios y estrategias de la competencia.

- Buscar segmentar efectivamente los clientes potenciales del entorno y los clientes actuales para el diseño de estrategias efectivas.
- Conocer la técnica para realizar estudios secundarios y tomar decisiones y diseñar tácticas de acuerdo con la evolución del sector.
- Conocer la técnica para realizar estudios comparativos de los diferentes sectores para evaluar la situación de potencial del comercio.

2.2.2 TEMARIO

2.2.2.A Organización del departamento de ventas.

2.2.2.A.1 Importancia de la fuerza de ventas.

2.2.2.A.2 Modelos de organización de la fuerza de ventas.

2.2.2.A.3 Futuro de la organización de ventas.

2.2.2.B Selección de fuerza de ventas.

2.2.2.B.1 Definición de perfiles de gerentes y supervisores de ventas.

2.2.2.B.2 Fuentes de selección.

2.2.2.B.3 Proceso de selección.

2.2.2.C Sistemas de remuneración.

2.2.2.C.1 Corretaje

2.2.2.C.2 Básico

2.2.2.C.3 Comisiones.

2.2.2.D Motivación de la fuerza de ventas.

2.2.2.D.1 Definición

2.2.2.D.2 Clase de motivación

2.2.2.E Mecanismos de evaluación y control.

2.2.2.E.1 Plan diario de trabajo

2.2.2.E.2 Informe diario

2.2.2.E.3 Rutero

2.2.2.E.4 Reunión diaria con la fuerza de ventas.

2.2.2.E.5 Territorios y técnicas para su asignación.

2.2.2.F Capacitación.

2.2.2.F.1 Importancia

2.2.2.F.2 Introducción

2.2.2.F.3 Clínicas de ventas

2.2.2.F.4 Trabajo en el campo.

2.2.3 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA.

2.2.2.A ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

La gerencia de ventas trata de lograr a un equipo comercial cada vez más profesional con mejores resultados.

El gerente de ventas puede dividirse en tres áreas ya que necesita, desde el gerente de personal en su rol del manejo del equipo comercial a su cargo, desde un gerente de administración de clientes, tratando cada vez satisfacer y anticipar mejor las necesidades de la base instalada de clientes, y finalmente como todo un gerente de negocio, teniendo la gran responsabilidad por la cifra de su zona, además de conectar los deseos de la casa matriz con las acciones en el campo.

Con todas estas responsabilidades y la importancia que juegan en el éxito de una empresa, es sorprendente como demasiado poco enfoque, tiempo y recursos son direccionados a las gerencias de ventas o puestos de supervisión de ventas, a aquellos que son parte fundamental para lograr un incremento en el desempeño comercial.

En demasiadas ocasiones nos preguntamos ¿qué es más importante si es vendedor o el gerente?

Muchos piensan que es más importante tener a buenos vendedores que a un excelente gerente. Esto si lo tomamos bajo la lógica que no son los gerentes los que venden, que al final del día es el talento y esfuerzo del vendedor que genera la cifra. Considerando que a los clientes lo único que quieren es que el vendedor que los atiende pueda entregar lo prometido. Y como son los vendedores que generan la venta y con eso el logro de los objetivos, hasta hay empresas donde los vendedores ganan más que un gerente.

Por otro lado, hay quienes piensan, que es el gerente el elemento clave. Bajo la lógica de que un excelente gerente desarrolla a buenos vendedores. Aquí el argumento es que es el gerente que recluta al mejor talento, se vuelve su coach y los motiva a seguir saliendo al campo de batalla. Además, buenos vendedores aceptan el trabajo debido a la empresa, pero se van o renuncian a causa del gerente.

Al final lo ideal obviamente es tener ambos, y la mejor forma de lograr esto es comenzando con un excelente gerente de ventas.

En la actualidad los mejores vendedores se hacen, no nacen, él vendedor de hoy es una combinación de capacidad innata y habilidades adquiridas.

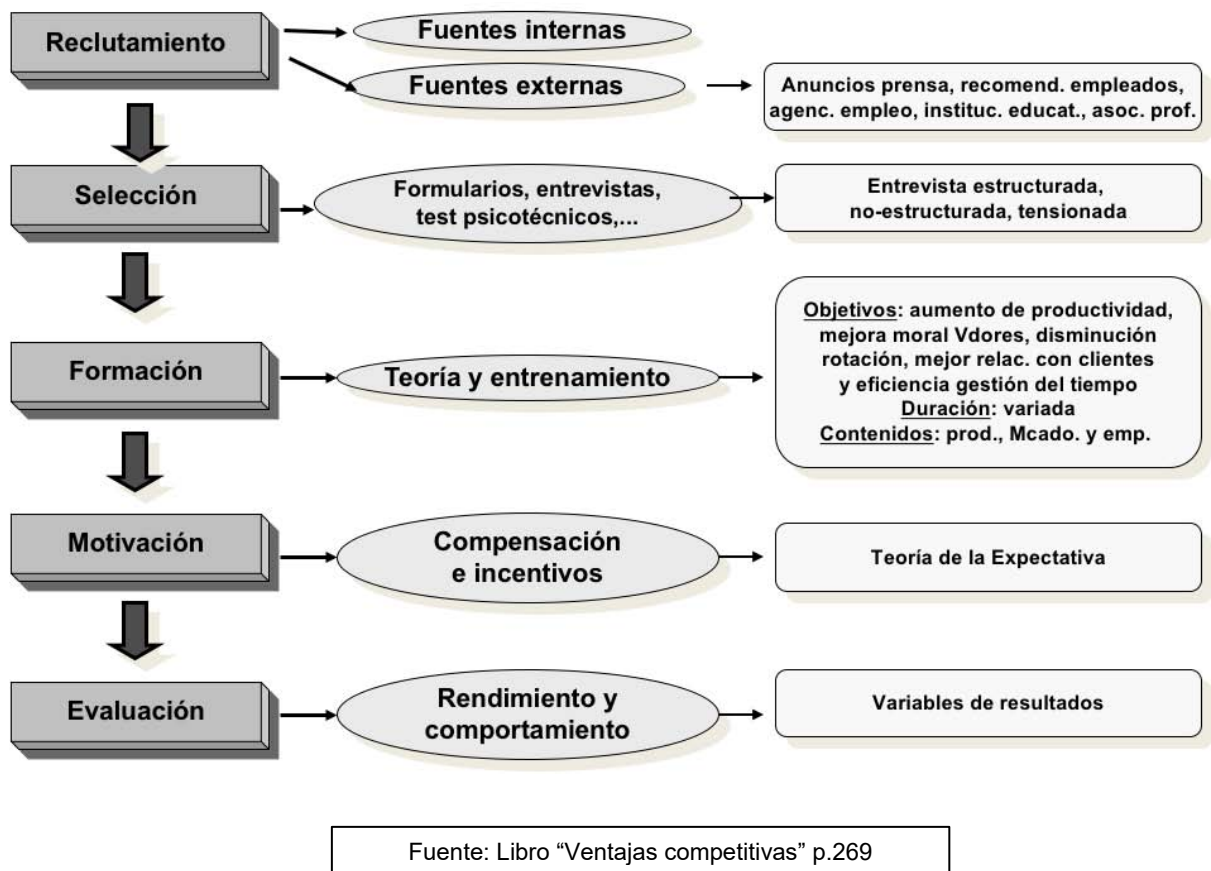
“Las estructuras verticales se basan en tareas homogéneas. En este caso se agrupan tareas similares en grupos que llámanos departamentos o algo parecido: departamento de ventas, de clientes, de investigación, etc. Otras veces agrupamos tareas por razones geográficas con el fin de simplificar la gestión y control de los vendedores.”⁹

En la nueva administración de las ventas se deben considerar tres aspectos fundamentales que la están reinventando la Innovación saliéndose del marco establecido haciendo el trabajo de otra manera y así favorecer el cambio también debe de tomar en cuenta la tecnología teniendo un uso del amplio de instrumentos tecnológicos que están al alcance de las gerencias y de las empresas y por ultimo tomar en cuenta el liderazgo teniendo la capacidad de lograr que todo salga bien en beneficio tanto de la organización de ventas como de los clientes.

Para tener una selección del equipo de ventas favorable es necesario considerar los siguientes aspectos:

Figura 2.1 Esquema de selección de equipo

⁹ Artal, Manuel, *Dirección de ventas*, México, ESIC, p.63.



2.2.2.B SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

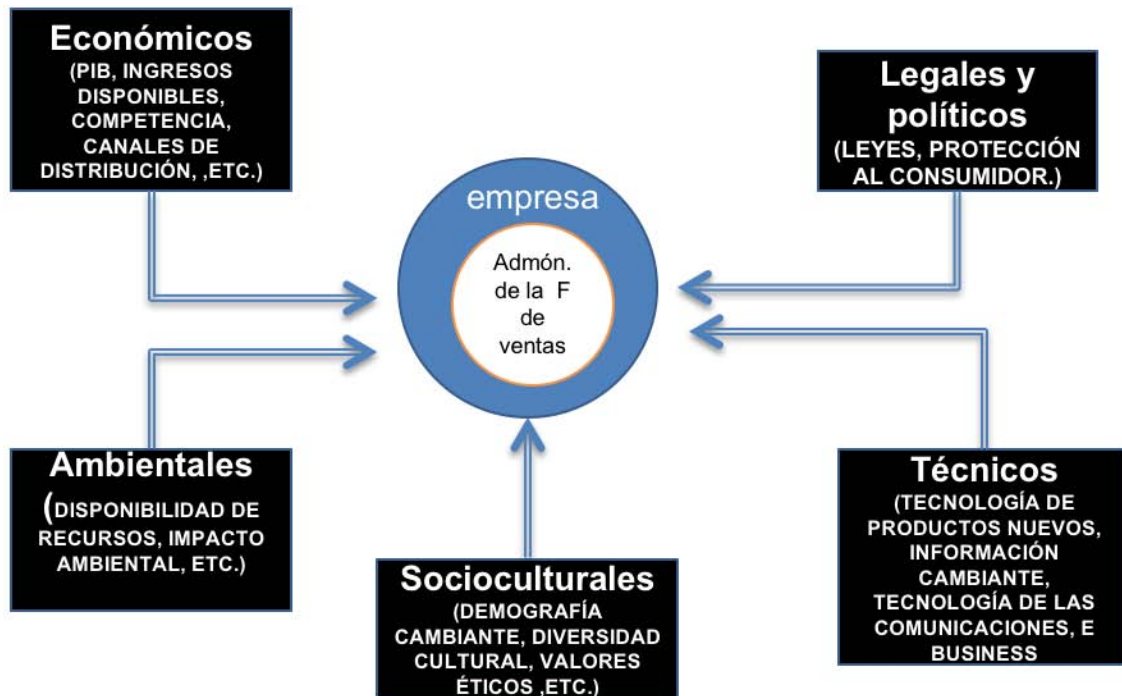
El gerente tiene que moderar el ambiente de trabajo para así crear mejores relaciones, es de suma importancia crear estrategias comerciales que administre los recursos y a su vez crear una organización de ventas, formando un equipo de ventas son dejar de supervisar las operaciones. También es necesario crear una cultura dirigida al cliente, contando con la selección de un equipo adecuado el cual es necesario que este en constante capacitación y con ello promover en conjunto el sentido de competencia.

Para que esto se logre con satisfacción es necesario que el gerente también este enterado del entorno externo que lo rodea y sus elementos.

“La planeación es la primera tarea de los gerentes de ventas, porque proporciona la dirección y la estrategia para las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Al nivel del director general la planeación se orienta principalmente al refinamiento de la misión de la compañía, el

establecimiento de las metas y objetivos, al trazo de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales.”¹⁰

Figura 2.2 Esquema Factores del entorno empresarial.



Fuente: Libro "Comportamiento humano en el trabajo",2003, p.43

En la actualidad las empresas giran alrededor de los productos y la fabricación y el marketing se alinean por los productos, los vendedores de la línea de productos deben de estar capacitados intensamente con relación a las características y sus funciones, en pocas palabras empapar a sus clientes con el conocimiento del producto.

La determinación del tamaño y la estructura de la organización de ventas consta del número de vendedores y la forma que se organizan, ésta afectando los métodos de compensación, pronóstico de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. "En algunas compañías el gerente de ventas también debe decidir si sustituye a los representantes independientes de los fabricantes por alguno o todos los miembros de la fuerza directa de ventas.”¹¹

¹⁰ Rolph E. Anderso, *Administración de ventas*, Santa Fe de Bogota, McGraw-Hill,p.8.

¹¹ *Idem.*

2.2.2.C SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Existen distintas razones por las cuales trabaja un vendedor como podrían ser por reconocimiento, realización, satisfacción, por sustento los individuos motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades por la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.

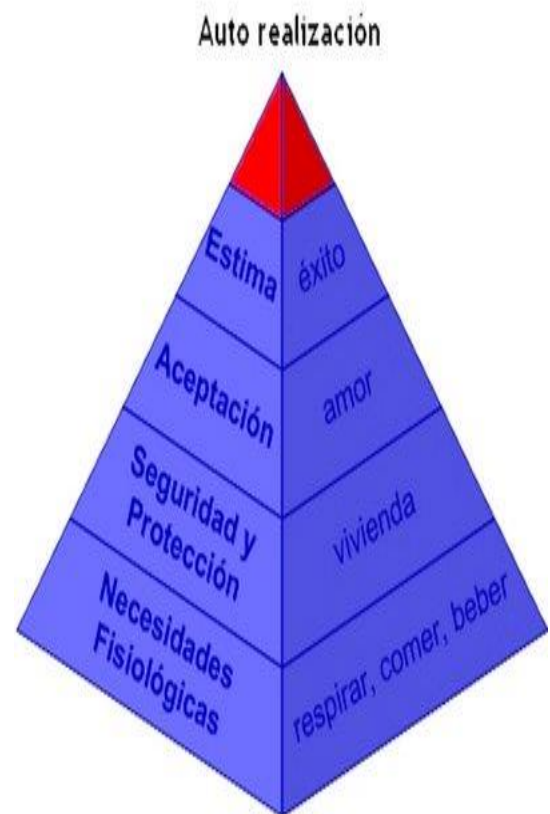
Tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y el reconocimiento que obtienen de los demás y en demasiadas ocasiones los individuos motivados están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

TEORÍA ABRAHAM MASLOW

MASLOW: Teoría de la jerarquía de las necesidades. "La motivación es un conjunto de necesidades del individuo y jerarquizadas en forma de pirámide"

- **AUTORREALIZACIÓN:** Nivel más alto de necesidades de realizarse a sí mismo, crecer y emplear plenamente las capacidades y con la mayor creatividad.
- **ESTIMACIÓN:** Sentirse estimado por los demás, respeto, prestigio, reconocimiento, autoestima.
- **SOCIALES:** Necesidad de amor, afecto, sentido de pertenencia en las relaciones de uno con otras personas.
- **SEGURIDAD:** Protección y estabilidad en lo físico y en los acontecimientos interpersonales de la vida cotidiana.
- **FISIOLOGICOS:** Las más básicas de todas las necesidades humanas (aire, comida, reposo, abrigo).



La teoría de las necesidades de Maslow sobre la motivación humana cumple una serie de rasgos en la sociedad. El principal parámetro es el enunciado de que sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. Por este motivo, el comportamiento sexual o la relación alimentaria, no se incluye dentro del grupo anterior de comportamiento.

“A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior originando en cierta medida las diferencias jerárquicas propias de cada individuo. No todas las personas van a sentir la necesidad de autorrealización por ejemplo las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas.”¹² Por ejemplo, un individuo puede tener problemas de ingresos o recursos y no por ello va a carecer de la necesidad de integración en un colectivo, como necesidad situada en una escala superior.

La aplicación de la pirámide de Maslow en los negocios es bastante actual y las podemos encontrar en demasiadas situaciones económicas y empresariales. En el área del marketing, las técnicas de comunicación persiguen transmitir necesidades no cubiertas mediante productos sustitutivos. Por ejemplo, spots de anuncios publicitarios de grandes marcas deportivas en la que transmiten libertad y autocontrol por el uso de sus prendas deportivas.

TEORÍA DE LA EQUIDAD DE J. STACEY ADAMS

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

¹² Chapman A. (2007) *Maslow's Hierarchy of Needs*, New York, 2011.

“Esta teoría de la motivación se basa en la presunción de individuos que trabajan en condiciones de ser tratados con equidad en el trabajo”¹³

Para establecer ese juicio, hay que tener en cuenta varios elementos:

- Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...)
- Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...).
- Rp y Ap. a los resultados y aportes propios.
- Rpm y Par a los resultados aportes del referente

Situación de equidad

$$(Rp/Ap.) = (Rpm/Par)$$

En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño.

Situación de inequidad

$$(Rp/Ap.) < (Rpm/Par)$$

En tal caso, el individuo se ve sub. -retribuido percibe disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

Teoría de las motivaciones sociales de McClelland

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen 3 tipos de necesidades:

¹³ J.Stacy Adams,*Las Organizaciones*,Mc.Graw-Hill,2003.p.186

Figura 2.3 Teoría de la Equidad



Fuente: Prof. Felipe García

Las empresas necesitan personas motivadas para que funcione de forma excelente. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Crearía en cada empleado el bienestar de tal modo que este le proporcione la satisfacción necesaria para desempeñarse de manera adecuada llevando a la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador y de la empresa.

“La equidad se define con más precisión de manera que toda la unidad de negocios se debe estar de acuerdo con las interrelaciones.”¹⁴

Ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomen en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo y que al mismo tiempo se trate de cubrir con las necesidades de este con tal de adquirir un funcionamiento adecuado que será benéfico para el individuo y para la organización.

¹⁴ Michael E. Porter, *Ventaja competitiva*, 1998, p405

“La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón entre sus esfuerzos con sus resultados output (reconocimiento o beneficios) son equivalentes con las razones existentes en empleos similares.”¹⁵

2.2.2.D MOTIVACION DE LA FUERZA DE VENTAS

El objetivo de este es sacar la máxima rentabilidad al equipo comercial. Esto es, que estén motivados y que su salario se ajuste en lo posible a lo que realmente aporta a la empresa.

En el plan no se trata sólo de ver cuánto vende, sino de cómo y dónde. El plan de remuneración debe tener en cuenta la dinámica de los clientes (cuántos se pierden, cuántos se captan); la rentabilidad de las ventas; la actividad del vendedor cuántas visitas realiza.

“Los empleados analizan la justicia de su propio “contrato” de resultados- aportaciones y luego lo comparan contra el de otros trabajadores. Las justicias de recompensas (equidad) se juzgaría incluso con criterios relativamente arbitrarios, como la edad.”¹⁶

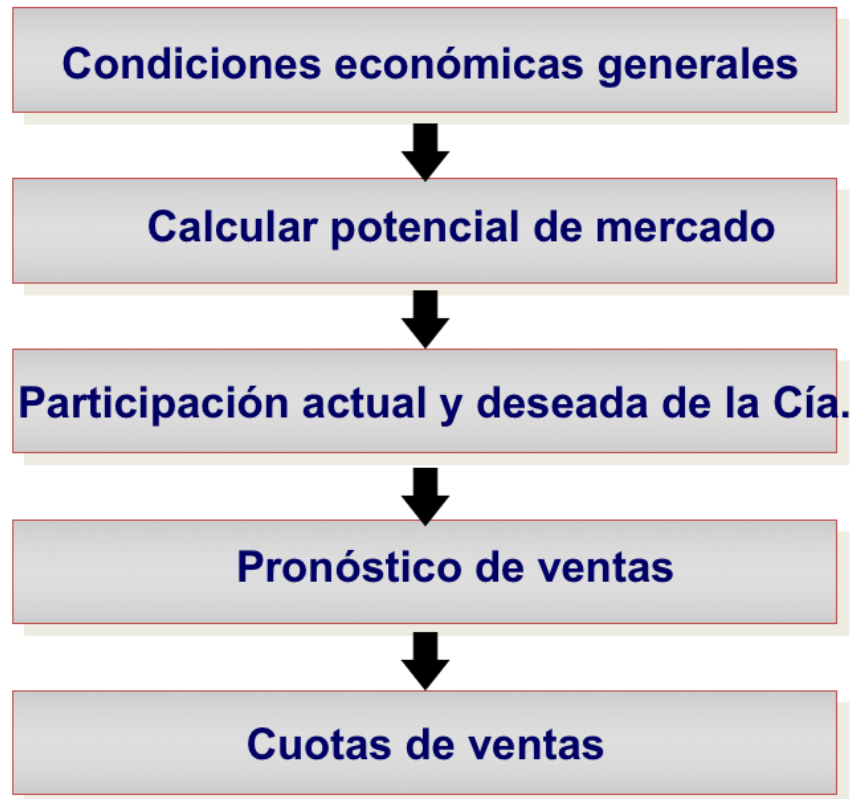
Sabemos que cuando remuneramos bien a los empleados vamos a tener un personal amañado, que quiere hacer las cosas bien y seguramente la empresa crecerá satisfactoriamente. Una de las ventajas es también es que el rendimiento laboral va a ser mejor y el empleado rendirá el doble.

Otra forma de remuneración es dar bonificaciones, premios y cosas por el estilo, esto hace que aumente el nivel laboral todos quieren alcanzar la meta para poderse hacer acreedores a algún premio.

¹⁵ Gibson, Ivaneevich, Donnelly, *Las organizaciones*, 2003, p186, 187.

¹⁶ Keith Davis, John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, 2003, p144.

Figura 2.4 Pronostico de Ventas



Fuente: Libro "Las organizaciones",2003, p.186

¿De qué depende un pronóstico de ventas?

- Producción: exceso de producción, producción insuficiente.
- Inventarios: sobre stock, bajo stock.
- Finanzas: flujo de fondos, capacidad de inversión, proyección de utilidades.
- Promoción: nivel de inversión, de gastos.
- Precios: variación en la venta por efecto del precio.
- Equipo de ventas:
- Número de vendedores atendiendo el producto.
- Distribución: donde llega y donde va a llegar el producto.

Uno de los métodos para calcular un pronóstico de ventas es a través de la experiencia de los clientes, son los que están al contacto y responden a las manifestaciones del mercado teniendo como ventaja que pueden dar una información más detallada del producto que nos podrían ser muy útiles para pronósticos de productos nuevos y con todo ello ayudarnos a crear estrategias de mercadeo, aunque una de las desventajas los clientes no están bien definidos y si no hay demasiada confianza con el cliente no se percibe la información con exactitud y por último que el método es muy lento y costoso.

Otro método para calcular es con un equipo de ventas dentro de la empresa, los cuales cada miembro del equipo responde a la suma de opiniones, teniendo como resultado final el análisis de cada director dependiendo de la zona.

Las ventajas de este método es que las personas que tienen más responsabilidad del resultado lo hacen más exacto, aunque en demasiadas ocasiones los prejuicios de las personas surgen a causa de sus intereses impidiendo un progreso adecuado.

Existe el promedio móvil el cual se considera como pronóstico del año siguiente, el promedio de los últimos años.

2.2.4 RELACIÓN DE LA ASIGNATURA CON LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

Sabemos que actualmente hay millones de empresas alrededor del mundo que realizan numerosos intercambios de los bienes y servicios a raíz de esto surge la relación con la administración ya que al tener excedente de producto y la necesidad de obtener otros productos generando la comercialización entre diferentes personas y empresas.

Hay que tener en cuenta que el éxito de una empresa no se basa en solo la realización de un producto, es necesario saber cuáles son las principales necesidades del mercado, sus procesos de compra y las personas implicadas en la misma.

A pesar de que el departamento de ventas es el que genera los ingresos en una empresa debemos de tener en cuenta que la administración es la dirección de todos los esfuerzos de un grupo de trabajo hacia un objetivo en particular, involucrando elementos como planeación, organización, dirección y control mismo que se aplican en el área de ventas.

En definitiva, la administración en las ventas busca facilitar la comercialización manteniendo el día a día a clientes operaciones y proveedores.

2.2.5 COMPARACIÓN DE LA ASIGNATURA QUE CURSÉ EN EL EXTRANJERO CON LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA FCA UNAM

Los temas que se estudiaron durante el curso de la materia de gerencia de ventas en la UNILIBRE ya los había estudiado en la FCA en la optativa de Administración de Ventas, los temarios son muy similares, se encuentra diferencia en los métodos de enseñanza, de otra manera en la UNILIBRE la forma de estudio se manifestó de una manera más práctica, realizando actividades y ejercicios que ponían en práctica los temas haciendo frente a situaciones que podrían presentarse ya en la práctica laboral.

En casi todos los temas hay similitudes, pero en el que me llamó más la atención fue en el tema de plan de remuneración, pensé que al ser diferentes países iba a tener diferentes incentivos para motivar y remunerar a sus empleados, a decir verdad, no puedo opinar del todo ya que no estuve laborando en alguna empresa en Colombia, pero con lo que comentaban en clase mis compañeros y maestros pude llegar a esa conclusión.

En esta materia me gustaría comentar un ejemplo que nos dio el maestro Felipe García donde habla de la empresa colombiana Colseguros la cual ganó el premio portafolio en su gestión de RH, la cual se viene desarrollando a través de programas y estrategias específicas. Esta empresa nos demuestra que la capacitación es la clave para fortalecer el capital humano en mejora de resultados y optimizar procedimientos actualmente Colseguros cuenta con cinco focos de capacitación en las áreas técnica, comercial y administrativo así como programas especiales para la formación de sus empleados, el hecho de contar con un equipo de capacitación interno, tiene varias fortalezas porque tiene un conocimiento pleno de la estrategia de la compañía, son personas con una amplia trayectoria dentro de la institución y son conocedores de los procesos.

Actualmente Colseguros cuenta con 2.198 empleados en todo el país, tiene una fuerza de venta de 2.398 agentes y cuenta con 1.110 agencias en todo el país, cuenta con un programa teórico-práctico cuya metodología incluye trabajos de investigación y evaluaciones, estos programas no tienen ningún costo para el empleado, pero si requieren de su sacrificio personal. En mi opinión el que las empresas cuenten con cursos de capacitación para sus empleados es una inversión que se ve reflejada en sus procesos.

Muchas empresas consideran esto como un gasto por lo que evitan la capacitación continua sin pensar en el crecimiento de sus empleados y las ventajas que esto les puede generar.

2.2.6 METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN

El contenido de este curso está organizado en unidades temáticas las cuales serán desarrolladas y complementados por actividades previas, durante y posterior al desarrollo de estas. Las actividades específicas consisten en lecturas previas, consultas de investigación por tema, talleres y casos de aplicación. Estos serán realizados por el estudiante en forma individual (Estudio Independiente) o grupal según la especificación en la programación de actividades.

Ponderación de notas:

I.	Parcial	20%
II.	Parcial	20%
III.	Parcial	30%
	<u>Examen Final</u>	<u>30%</u>
	Total	100%

2.2.7 FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.

1. ANDERSON, Ralph. HAIR, Joseph. BUSH, Alan. **ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.**
Editorial Mc Graw Hill
2. Michael E. Porter, **Ventaja cocompetitiva**,1998, p405
3. Gibson, Ivaneevich, Donnelly, **Las organizaciones**,2003, p186,187.
4. Keith Davis, John W. Newstrom, **Comportamiento humano en el trabajo**, 2003,
p144.
5. J. Stacy Adams, **Las Organizaciones**, Mc. Graw-Hill,2003. p.186
6. MERCADEO www.mercadeo.com
7. CENGAGE <http://www.thomsonedu.com>
8. PROQUEST <http://www.proquest.com/LATAM-ES/>
9. EBSCO <https://www.ebsco.com/e/latam>

2.3 COMERCIO Y NEGOCIOS GLOBALES

Elegí esta materia por que de las naciones están estrechamente relacionadas por los procesos de intercambio Internacional que exista entre ellas todas implementan pautas y políticas que permitan el desarrollo de sus intercambios comerciales por ello es esencial el buen manejo de las negociaciones internacionales.

Esta materia me ayuda en la toma de decisiones reduciendo los riesgos que conllevan las mismas negociaciones a comprender los rasgos distintivos de las culturas que interactúan en los diversos bloques económicos y a aprovecha las oportunidades para la venta de bienes y servicios en el exterior y la inversión extranjera, como también productos extranjeros que convendrían importar al país.

De igual manera a ver el lento desarrollo comercial de Colombia basado específicamente en que durante muchos años fue un país mono exportador.

2.3.1 OBJETIVOS DE LA MATERIA

Proporciona al estudiante los elementos básicos y necesarios de las negociaciones internacionales ayudándoles a facilitar su desempeño en el campo, ocupacional y Profesional.

Objetivo Especifico

- Conocer las Entidades relacionadas con el Comercio Exterior Colombiano.
- Interactuar con cada una de las Empresas prestadoras de servicios.
- Analizar y establecer los términos de negociación internacional.
- Realizar cotizaciones Internacionales.
- Conocer las ventajas y responsabilidades para el uso de contenedores.
- Conocer la logística de Importación / Exportación y los Entes prestadores de servicio Internacional.

2.3.2 TEMARIO

2.3.2.A Entidades relacionadas con el comercio exterior

- 2.3.2.A.1 La ley marco del Comercio Exterior Colombiano.
- 2.3.2.A.2 Ministerio de Comercio de Exterior
- 2.3.2.A.3 Proexport
- 2.3.2.A.4 Bancóldex
- 2.3.2.A.5 Digecomex
- 2.3.2.A.6 Agencias Marítimas

2.3.2.B Uso de contenedores

- 2.3.2.B.1 Descripción
- 2.3.2.B.2 Tipos de Contenedores
- 2.3.2.B.3 Pesos y Volúmenes

2.3.2.C Transporte terrestre

- 2.3.2.C.1 Transporte Terrestre de Carga internacional
- 2.3.2.C.2 Servicios Empresa
- 2.3.2.C.3 Tipos de Camiones

2.3.2.D Transporte aéreo

- 2.3.2.D.1 Transporte Aéreo de Carga internacional.
- 2.3.2.D.2 Servicios Agencias Aéreas
- 2.3.2.D.3 Tipos de Aviones

2.3.2.E Importaciones

- 2.3.2.E.1 Regímenes de importación
- 2.3.2.E.2 Solicitud o permiso de importación
- 2.3.2.E.3 Mercancías usadas, imperfectas o saldos
- 2.3.2.E.4 Clasificación Arancelaria

2.3.2.F Exportaciones

- 2.3.2.F.1 Régimen de Exportaciones
- 2.3.2.F.2 Exportación Temporal para perfeccionamiento pasivo
- 2.3.2.F.3 Exportación de muestras sin valor comercial
- 2.3.2.F.4 Exportación Temporal realizada por viajeros

2.3.3 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA

2.3.2.A ENTIDADES RELACIONADAS CON EL COMERCIO EXTERIOR

Como lo hemos estado comentando las actividades de comercio exterior en el mundo están creciendo a un ritmo acelerado, por tal razón Colombia no puede ser ajena a este movimiento en el cual está inmerso y con el fin de promocionar la cultura exportadora y guiar a los empresarios colombianos en su proceso de internacionalización, se han creado diversas instituciones y programas tanto de carácter público como privado.

- Dirección general de comercio exterior.
- PROEXPORT
- Banco de la República.
- Bancoldex.
- Fiducóldex.
- Departamento Nacional de Plantación.
- COINVERTIR.
- ICONTEC
- DIAN
- DANE

Después de la fusión del Instituto Colombiano de Comercio Exterior, INCOMEX con el Ministerio de Comercio Exterior contenida en el decreto 1159 del 29 de junio de 1999, se dicta en el mismo decreto, en el artículo 19, la institución de la nueva Dirección General de Comercio Exterior, la cual se constituye como Unidad Administrativa Especial.

La Dirección General de comercio exterior se encarga de llevar el registro de productores nacionales con el fin de recopilar toda la información necesaria sobre la producción existente en el país y expedir los conceptos sobre existencia de producción nacional y las demás certificaciones requeridas además de llevar el registro de comercio exterior de importadores y exportadores, de producción nacional, de comercializadoras internacionales,

2.3.2.B USO DE CONTENEDORES

Un contenedor es aquello que puede transportar nuestro producto ya sea a cortas o largas distancias existen varios tipos de contenedores, ya sea para ser transportados por vía aérea, marítima o terrestre para ello es necesitamos conocer bien las características del producto y funciones del envase o embalaje que pudiese llevar.

Existen varios tipos de contenedores:

- Marítimos
- Comunes, Refrigerados integrales, Aislantes, Tanques, Plataformas.
- Comunes: cargas secas normal, como pallets, bolsas, cajas, entre otras.
- Contenedores Open Top: el techo removible de lona, especialmente diseñado para el transporte de cargas pesadas o de grandes Dimensiones. Permiten la carga y descarga superior. Ejemplos: maquinaria pesada, planchas de mármol, etc.
- Refrigerados: Con equipo propio de generación de frío. Diseñados para el transporte de carga que requiere temperaturas constantes sobre bajo cero. Ejemplo: carne, pescado, frutas, etc.
- Aislantes: Sin equipo generador de frío. Preparados para el transporte de carga que requiera temperaturas constantes. Ejemplo manzanas, frutas, etc.
- Tanques: Los hay revestidos para el transporte de productos químicos corrosivos, o para la carga de aceites y vinos. Hay disponibilidad de equipos con calefacción para otras cargas especiales.
- Plataformas: Diseñados para el transporte de carga de grandes Dimensiones. Ejemplo: maquinaria, etc.
- Estándar, De seguridad, Isotérmicos, Para animales vivos, Pallets.
- Estándar: Este contenedor es completamente de aluminio, se abre por uno de los lados está cerrado por una solapa y una red con correas. Puede ser adaptado para cargar prendas con colgantes. Algunos contenedores están equipados con puertas de seguridad.
- Isotérmicos: Completamente de aluminio, se abre por uno de los lados de 317.5 cm., cerrado por una solapa y una red con correas. Puede ser adaptado para cargar

prendas con colgantes. Algunos contenedores están equipados con puertas de seguridad.

- Pallets: De aluminio grueso asegurado con una red de veinte pies o con amarres de cuerda, junto con los ganchos de anclaje a lo largo de los lados de 498 cm. Con ranuras verticales y horizontales que proveen puntos de agarre.

“El transporte marítimo es el principal medio de transporte en el ámbito de comercio internacional, permite enviar grandes cantidades de mercancía a un coste muy económico.”¹⁷

- Buques portacontenedores: son los buques encargados de transportar carga en contenedores estandarizados. Aunque existen contenedores de diferentes tipos y tamaños, los más extendidos a nivel mundial son los de 20 y 40 pies.
- Buques graneleros: son barcos que se dedican al transporte de cargas secas a granel. Suele tratarse de buques de gran tamaño. El tonelaje de peso muerto (TPM) es la medida para determinar la capacidad de carga sin riesgo de una embarcación. Su valor se expresa en toneladas métricas.
- Petroleros: son buques diseñados para el transporte de crudo o productos derivados del petróleo. Son los barcos más grandes, y se clasifican según su capacidad de carga.

El puerto más activo es el Puerto de Singapur, por el que pasa anualmente un cuarto de la carga portuaria de todo el mundo. Por este puerto también pasa cada año la mitad del petróleo mundial. El Puerto de Shanghái es el puerto más grande de China, y el segundo más importante del mundo. Dependiendo de cuál sea la fuente que uno encuentre, el Puerto de Shanghái se considera el más activo del mundo.

Los puertos marítimos juegan un papel muy activo en el desarrollo de las operaciones comerciales de Colombia. Actualmente, más del 90% de las exportaciones e importaciones que realiza Colombia se efectúan por esta vía. Colombia cuenta con nueve zonas portuarias, siete de ellas en la Costa Caribe: a Guajira, Santa Marta, Ciénaga, Barranquilla, Cartagena, Golfo de Morisquillo, Urabá y San Andrés, y dos en el Pacífico: Buenaventura y Tumaco. Destacan en la zona del Caribe.

¹⁷ Antonio J. Zuidwijk, *Contenedores, buques y puertos*, 2009, p.184.

“La matrícula del contenedor la forma el conjunto de letras y números. Si falta alguno de los dos factores el contenedor no podrá ser identificado”¹⁸

2.3.2.C TRASPORTE TERRESTRE

El transporte terrestre es el medio más utilizado para trasladar a las personas y a las mercancías. El servicio básico de transporte terrestre es utilizado comúnmente para ejecutar el movimiento de productos semielaborados y terminados. La longitud promedio de recorrido origen - destino es de 1150 Km. Las grandes ventajas del servicio de transporte terrestre son su capacidad de brindar el servicio puerta a puerta, su frecuencia, disponibilidad y velocidad.

Las principales desventajas que presenta el servicio de transporte terrestre son la capacidad (tamaño de envío), y las restricciones en el manejo del tipo de carga, debido a las condiciones de seguridad de las vías.

El costo del servicio puede variar dependiendo de sus distintas modalidades, ya sea ferroviario, o por carretera ya sea:

- Seguros
- Amortizaciones
- Salarios de los conductores
- Depreciación
- Gasolina
- Aceite
- Llantas
- Peajes

2.3.2.D TRASPORTE AÉREO

El transporte aéreo es considerado como el medio de transporte más costoso de la actualidad, sin embargo, las nuevas tendencias globales que exigen rapidez en las entregas

¹⁸ Adolfo López Bustillo, *Manual de uso de contenedores*, UE, p. 12.

y movimientos desde y hacia lugares cada vez más apartados los unos de los otros, han dado a este sistema de transporte un evidente atractivo.

En el ámbito de carga aérea existen dos tipos de aviones, los aviones mixtos, los cuales se encargan de transportar pasajeros y mercancías, y los aviones de carga, los cuales transportan exclusivamente carga.

El transporte aéreo también existe a su vez una gran variedad de contenedores para carga aérea, y cada uno de ellos busca optimizar distintos factores, tales como idoneidad según la carga o espacio de la aeronave.

Importación y exportación

“La importación consiste en el ingreso legal de mercancías proveniente de otro país, que puede ser más barata o de mejor calidad, es la compra de bienes o servicios provenientes de empresas extranjeras para introducirla al consumo en el país en el que son demandados para el uso y consumo.”¹⁹

La exportación, que es el envío de mercancías nacionales para su uso o consumo en el exterior. Esta función supone una venta más allá de las fronteras de un país, con la salida de mercancías de un territorio aduanero produciendo una entrada de divisas.

2.3.2.E INCOTERMS

Son un estándar internacional de términos comerciales, desarrollado, mantenido y promovido por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional, utilizados en un contrato de compraventa internacional, que definen cuál de las dos partes (vendedor o comprador) tiene la obligación de asegurar la mercancía, qué tipo de póliza debe adquirirse y quién paga la prima de seguro.²⁰

¹⁹ Truyols Mateu, Sebastian, *Trasporte aéreo ingeniería aereoportuaria*, 2009, Delta, p.35.

²⁰ Calderon, Rodriguez, Cristian, *INCOTERMS*, 2010, International chamber commers, p.174.

Figura 3.1 Incoterms

Incoterms 2013 FERIAS-INTERNACIONALES.COM	Medio de Transporte	Costos	Embalaje y verificación	Carga	Transporte Interior	Trámites aduaneros Exportación	Costos de manipulación	Transporte Principal	Seguros	Costos de manipulación	Trámites aduaneros Importación	Transporte Interior	Entrega	Vendedor		Comprador	
														Costos	Trámites aduaneros Importación		
EXW EX Works Franco fabrica		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS Free alongside ship Franco al costado del buque		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA Free Carrier Franco Transportista		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB Free On Board Franco a bordo		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR Cost and Freight Coste y Flete		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF Cost Insurance and Freight Coste Seguro y Flete		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT Carriage Paid To Transporte pagado hasta		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP Carriage and Insurance Paid to Transporte y Seguro pagado hasta (lugar de destino convenido)		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT Delivered At Place Entrega en terminal		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP Delivered At Place Entrega en un lugar		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP Delivered Duty Paid Entregada derechos pagados		COSTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: www.PROEXPORT.com

2.3.4 RELACIÓN DE LA ASIGNATURA CON LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

La relación existe desde el momento que las empresas empiezan a requerir profesionales que puedan brindar soluciones no solamente en contextos nacionales si no también internacionales, ya que nos encontramos en un mundo globalizado y de constante cambio donde las empresas gracias a sus competencias tienen que cruzar la frontera para hacer negociaciones de carácter internacional.

Una empresa puede hacer negociaciones en el extranjero, pero es necesario saber con todas las cláusulas y condiciones que debe de contar para poderlos hacer y es en este punto tanto como en otros que la administración está relacionada.

2.3.5 COMPARACIÓN DE LA ASIGNATURA QUE CURSÉ EN EL EXTRANJERO CON LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA FCA-UNAM

Durante el curso en la Unilever hubo varios temas que ya había tomado en distintas materias en la FCA como Administración cadenas de suministro que curse en Quinto semestre y en la optativa cursada en Octavo semestre Administración de la logística.

En esta materia no hubo ninguna diferencia ya que todos los temas tocados en clase ya son términos establecidos mundialmente, en este caso me toco observar a mi país desde otro lado, pero los términos y las reglas del comercio internacional son y seguirán siendo exactamente las mismas para cualquier país.

La única diferencia que me tocó ver en mi caso las entidades relacionadas con el comercio exterior, pero del país donde me encontraba.

Realmente en esta materia es en donde pude observar mayores puntos de comparación entre un país y otro en el ámbito de comercio internacional, el proceso logístico de importación o exportación de un producto, el uso de los Incoterms hasta el embalaje y empaquetado de un producto.

2.3.6 METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN.

Fundamentalmente se trabajará en forma de grupo-clase, técnica tutorías directivas (talleres dirigidos) y no directiva y grupos de estudio (trabajo independiente individual y en grupos), de modo que tanto el profesor como los estudiantes, presenten distintas problemáticas (que tienen como referentes los temas problémicos del curso de Comercio Internacional).

Ponderación de notas:

I.	Parcial	20%
II.	Parcial	20%
III.	Parcial	30%
	<u>Examen Final</u>	<u>30%</u>
	Total	100%

2.3.7 FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS.

1. Economía Internacional Vademécum: Gerardo Soto
2. Manual para Importadores y Exportadores: Rogelio Perilla Gutiérrez
3. Trullos Mateu, Sebastián, *Trasporte aéreo ingeniería aereoportuaria*, 2009, Delta, p.35.
4. Calderon, Rodriguez, Cristian, *INCOTERMS*, 2010, International chambre comer, p.174.
5. Adolfo López Bustillo, *Manual de uso de contenedores, UE*, p. 12.
6. PROEXPORT <http://www.proexport.es/inicio/>
7. OEC <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/col/>
8. DANE <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
9. PROCOLOMBIA <http://www.procolombia.co/node/1539>

2.4. GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA TECNOLOGIA

Elegí esta materia porque vivimos en un mundo de constante cambio donde la gerencia de las operaciones ha sido testigo de numerosos cambios e innovaciones en los últimos años, y eso lo convierte en un factor de competencia importante para las empresas.

Con ello lograremos conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de estos.

Esta materia me enseñó la importancia de la implementación de nuevas tecnologías puede producir un derroche de recursos económicos y humanos generando resultados inversos a los esperados como pueden ser la baja en la productividad, saturación operativa, burocracia, etc.

2.4.1 OBJETIVOS DE LA MATERIA.

El estudiante deberá de comprender y analizar el sistema productivo de la organización, entendiendo la interrelación con las otras áreas de la empresa y conocer los métodos adecuados para administrar eficientemente los recursos que se le asignan, aplicando técnicas y herramientas de planificación.

Objetivo Especifico

- Establecer criterios para la comprensión lógica del sistema de producción de bienes, servicios o sistemas.
- Capacitar al estudiante para ser líder integrador en las diferentes áreas
- Precisar la importancia de pronosticar las ventas en cualquier organización
- Comprender el manejo de diferentes modelos de estimación para administrarlos adecuadamente.
- Establecer criterios de desempeño para determinar la participación marginal y la utilidad.
- Fundamentar capacidades y competencias en el estudiante para que pueda tomar decisiones acertadamente.

2.4.2 TEMARIO

2.4.2.A Conceptos generales

2.4.2.A.1 Importancia de las operaciones en la empresa

2.4.2.A.2 La función de operaciones.

2.4.2.A.3 Operaciones la base técnica de la empresa.

2.4.2.A.4 Evolución de la operación en la empresa.

2.4.2.B Desarrollo y diseño del producto.

2.4.2.B.1 Ciclo del producto.

2.4.2.B.2 Diseño funcional

2.4.2.B.3 Diseño para la manufactura.

2.4.2.B.4 Aspectos del mercado.

2.4.2.B.5 Características del producto.

2.4.2.C Planificación y Control de Producción.

2.4.2.C.1 Concepto de producción, tipos de proceso.

2.4.2.C.2 Funciones del sistema de planificación.

2.4.2.C.4 Administración de las operaciones entorno a la empresa.

2.4.2.D Control total de la calidad.

2.4.2.D.1 Elementos para la calidad total.

2.4.2.D.2 La ruta de la calidad.

2.4.2.D.3 La casa de la calidad.

2.4.2.D.4 Otros modelos para gerencia las operaciones.

2.4.2.E Análisis Económico.

2.4.2.E.1 Utilidad

2.4.2.E.2 Punto de equilibrio

2.4.2.E.3 Análisis multiproducto.

2.4.3 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA.

2.4.2.A CONCEPTOS GENERALES

Al principio de esta materia para el inicio y desarrollo de la empresa nos enfocamos en el modelo de Greiner, el cual nos planea dos dimensiones claves: el tiempo (edad) y el tamaño de la compañía, los ve como dos puntos claves como la evolución y revolución.

La evolución la usa para describir periodos pronunciados de crecimiento donde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de la organización y la revolución como periodos de conflicto con la organización y que hay que superar.

Con estos conceptos nos deja ver las variantes del cual se compone la gestión adecuada para lograr alcanzar una buena productividad como son:

“La creatividad y el liderazgo, donde se encuentran los fundadores y objetivos de la empresa de ello depende la orientación de la empresa y guiarla por buenos pasos.

La dirección y autonomía, donde tienen el poder de elegir quien será quien los guiará en el camino gestionando eficientemente, solucionando los problemas con niveles de autonomía perdida y solucionándolo con la delegación adecuada.”²¹

La delegación y control, donde se delega una organización para dar soluciones de crisis y control por los altos directivos, pero a su vez se necesita un control para los niveles bajos.

De que se conforma un sistema organizacional integrado, de un adecuado entorno político, social, económico, cultural nacional e internacional de su misión que se relaciona con el mercado es decir la competencia y los clientes y la tecnología de operación donde se encuentra los procesos, operaciones, el equipo, el producto o el bien y servicios.

2.4.2.B DESARROLLO Y DISEÑO DEL PRODUCTO

Todos los activos deben de ser dinámicos, todos los activos deben de producir.

²¹ Mayor Mora Alberto, La productividad y la competitividad,1999.2009,tercer mundo de editores Bogota,p67.

Cuando se habla desde el punto de vista producción, es para lograr evitar “desperdicios”, “reprocesos”, “en el menor tiempo posible” ya que, de no hacerlo, aumenta la materia prima y el exceso de inventarios.

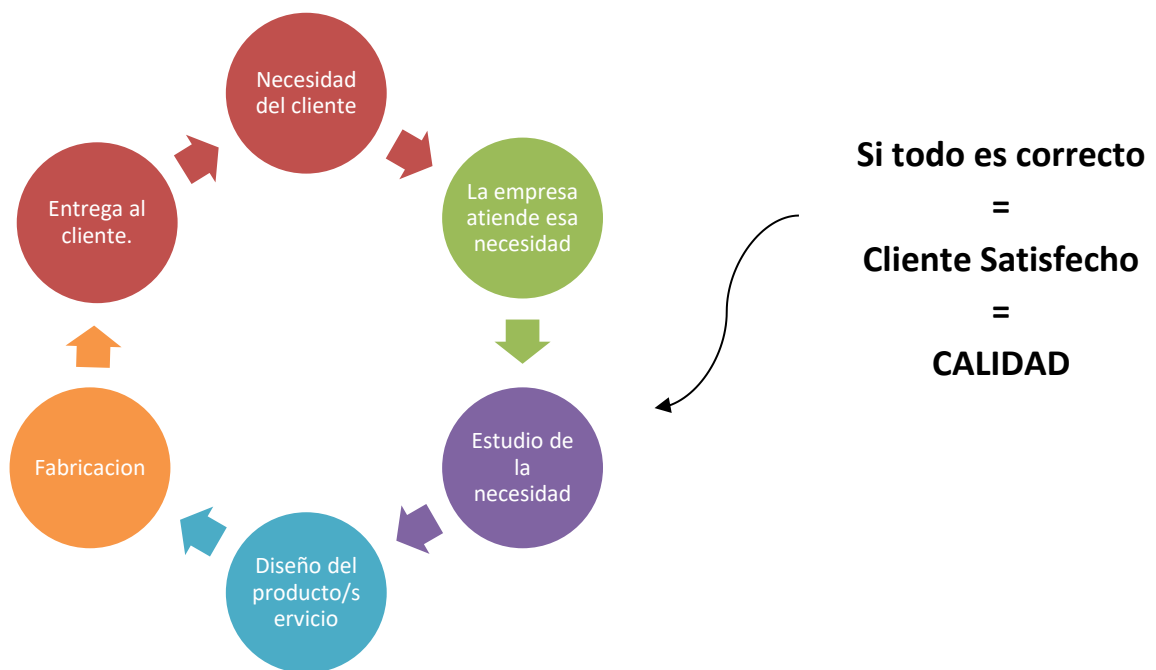
De igual forma se debe de observar la calidad desde un punto de vista financiero, pero sin perder la satisfacción del cliente, dando pie a las características de un precio oportuno.

Para tener mayor calidad en el servicio existen 5 factores clave:

- Elementos tangibles que son la apariencia de las instalaciones de la organización.
- Fiabilidad, la entrega correcta y oportuna del servicio.
- Capacidad de respuesta, la disposición de ayudar a los clientes.
- Seguridad, (garantía)
- Empatía, el grado de atención personalizada que le da la empresa a sus clientes.

“La calidad es un proceso donde todo se relaciona entre sí para llegar a un mismo objetivo, donde existe una necesidad del cliente, la empresa atiende esa necesidad, existe un estudio de esa necesidad, un diseño ya sea producto/ servicio, una fabricación, una entrega al cliente y así sucesivamente, si todo es correcto, el cliente está satisfecho y existe calidad.”²²

Figura 4.1 Esquema de Calidad



Fuente: Ilse Villatoro

²² Villafaña Figueroa Ricardo, *Calidad Total*, pp35

La calidad es un conjunto de cualidades positivas deseables de personas, objetos o sistemas, que permitan satisfacer las necesidades de un cliente y/o mejorar sus expectativas deseadas.

Calidad TOTAL: *Que todo me salga bien a la 1ra. * No tenga desperdicios. * No haya retrocesos.

Los 8 principios de la calidad de Deming

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas proveedor.

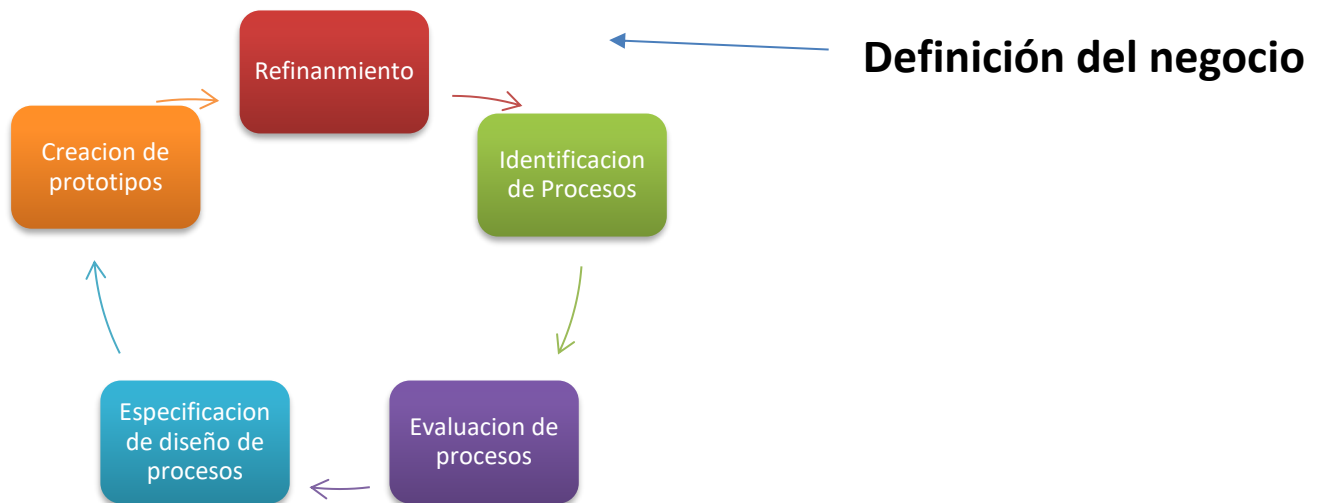
REINGENIERÍA EN PROCESOS

“Rediseño radical y el re concepción fundamenta, busca llegar a la raíz de las cosas, busca crear ventajas competitivas.”²³

Está destinada a incrementar, las capacidades de gestión del nivel operativo y complementarias (proceso que adoptan como hacen las cosas “soporte”)

²³ Alvarez.M.Rodriguez,*La Reingeniería de procesos como mejora de la gestión*,Universidad de Oviero.p.39

Figura 4.2 Esquema de Reingeniería



Fuente: Ilse Villatoro

Es normal y necesario hacerse siempre esta pregunta “¿Por qué estoy haciendo lo que estoy haciendo?” ¿Qué buscamos?

Establecer indicadores de gestión en indicadores de resultados, simplificar y estandarizar los flujos de operación, controlar las interfaces entre procesos o entre operaciones eliminando “agujeros negros”, eliminar actividades sin valor agregado, mejorar los flujos de información, reducir tiempos de operaciones, mantener los procesos focalizados en el ciudadano-cliente, mejorar la calidad del servicio, normalizar las mediciones de desempeño organizacionales e individuales, definir de manera clara insumos.

¿Cómo lo podremos lograr?

Existen varias herramientas para la revisión de la misión y objetivos estratégicos de la organización que nos ayudarían a facilitar y llegar a los objetivos que se desean.

Entre ella está el Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, benchmarking.

BRAINSTORMING

Como su nombre lo dice es una lluvia de ideas de los integrantes ya sea de un grupo o una organización, para llegar a la solución deseada.

Es una técnica creativa sugerida casi al mismo tiempo que el termino creatividad, concibe el termino de comunicación interpersonal. A través de la confrontación de experiencias en grupos y del juego libre de las mismas. La experiencia creativa era el resultado del proceso circular en su interacciona imposición y la coerción, de la índole que sean sofocan el proceso creativo.²⁴

BENCHMARKING

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y practicas contra los competidores. Donde toma como aspectos fundamentales la calidad, la productividad y el tiempo.

- Benchmarking Interno: Dentro de la compañía
- Benchmarking Competitivo: Cuando vas con la competencia para obtener información.
- Benchmarking Funcional: Cuando obtienes información de otro lado, pero en ramas distintas (busca reconocer y mejorar los procesos)
- Benchmarking Genérica: Otras empresas e industrias.

El benchmarking es un proceso sistemático por que involucra una serie de acciones que definen problemas, hace análisis estimula cambios, así como también se vale de un método o modelo que nos lleva a seguir una determinada secuencia que nos guiara hacia nuestro objetivo final. ²⁵

²⁴ Prado David, *Torbellino de ideas*, Meubook, Santiago de Compostela, 2001, p45

²⁵ Michael Spendolini, *Benchmarking*, 1994, pag.11

MEJORA CONTINUA

Cuidar los procesos y proyectos de la organización para que no haya retrocesos todo para que haya una mejor calidad.

Una de las principales herramientas para la Mejora Continua en las organizaciones es el conocido Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

- Planificar. Primero es necesario identificar las actividades que son susceptibles de mejoras, además se establecen los objetivos que se quieren alcanzar. Para ello se realiza una recopilación de toda la información necesaria para analizar las causas que han originado esa situación desfavorable para poder elaborar un Plan de Acción, con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias. Esta fase incluye la formación al personal con el propósito de que sean capaces de aplicar y entender las medidas que se hayan definido.
- Hacer. Consiste en ejecutar todas las acciones que se han planeado en la fase anterior. En esta fase es recomendable hacer una prueba piloto para validar el funcionamiento de las acciones antes de realizar cambios a gran escala.
- Verificar. Se debe evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Si las actividades no tienen el efecto que se desea, habrá que modificarlas para que se puedan conseguir los objetivos establecidos.
- Actuar. Una vez que se ha finalizado el proceso, se deben estudiar los resultados obtenidos y compararlos con los datos que se recogían antes de aplicar las acciones de mejora. También, hay que documentar cada acción que se haya realizado.
- Una vez que se ha alcanzado la última fase del ciclo PHVA se pueden dar dos situaciones:
- Positiva. en la que se ha alcanzado el objetivo. Lo que implica que las acciones tomadas son eficaces y se pueden seguir aplicando. Esto no implica que no haya que repetir el proceso, es más se deben identificar nuevas acciones de mejora y comenzar un nuevo ciclo para continuar con la mejora de la organización.
- Negativa en la que no se ha alcanzado el objetivo. En este caso habría que examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido y, a continuación, se debe empezar un nuevo ciclo PHVA.

LEAN MANUFACTURING

Agrupar lo mejor de todos los sistemas de producción, ofreciendo productos y servicios mejores en calidad, costo, plazo de entrega y lanzamientos.

De forma resumida puede decirse que Lean consiste en la aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas de fabricación que buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de “desperdicios”, definidos estos como los procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios.²⁶

2.4.4 RELACIÓN DE LA ASIGNATURA CON LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

Como lo mencionaba anteriormente estamos en un mundo de constante cambio donde las empresas necesitan tener estrategias de innovación y tecnología para agilizar y aumentar su productividad.

Esta relación ayuda a que podamos alcanzar una mejor productividad a menor costo y utilizar las tecnologías como el internet para alcanzar nuevos mercados y si hablamos en el posicionamiento de un producto con ayuda de estas nuevas tecnologías podremos mejorar e innovar el producto o un servicio si fuera el caso.

2.4.5 COMPARACIÓN DE LA ASIGNATURA QUE CURSÉ EN EL EXTRANJERO CON LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA FCA UNAM.

Administración táctica de operaciones bienes y servicios, Tácticas, Enfoques y temas administrativos contemporáneo Planeación y Desarrollo del producto estas son las materias en las que podría hacer una comparación a las materias que estudie en Colombia a decir verdad no hubo gran diferencia en los enfoques que encontré en la universidad extranjera a los que tuve en la facultad, las estrategias de producción están planteadas, yo vería diferencia en que tan globalizado este el país y la empresa para poder implementarlas.

Quiero resaltar un ejemplo que me llamo mucho la atención acerca del tema de la calidad total y fue el caso Mc Donald con el fin de que los consumidores sean 100% testigos de su

²⁶ Hernandez Matias, *Lean Manufacturing*, fundación EOI, Madrid, 2013, p35

calidad, ofrecen la posibilidad de visitar sus instalaciones, esto para disminuir las leyendas urbanas que existen acerca de la procedencia de sus productos y constatar el proceso de elaboración además demostrar la higiene que caracteriza a estos restaurantes de comida rápida. Este ejemplo lo vi en un video que nos presentó el Maestro Víctor Montoya no solo mostrándonos el tema de calidad si no también mostrándonos otros seis pilares como los productos y el estilo de vida equilibrado, la sostenibilidad que maneja en su cadena de suministros, el empleo y desarrollo profesional con los que cuentan y el compromiso ambiental que tiene con el planeta.

Para concluir es importante aclarar que el enfoque que tiene la FCA en esta área para mí es muy eficiente y debido a que pude comparar un método distinto al de mi escuela me di cuenta de que es mejor el de la universidad de México y aprendes cosas muy innovadoras, en cambio la manera de enseñar del profesor de la materia dejó mucho que desear debido a que yo siento que no aprendí algo mucho mejor que lo que ya había experimentado.

2.4.6 METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN.

I.	Parcial	20%
II.	Parcial	20%
III.	Parcial	30%
	<u>Examen Final</u>	<u>30%</u>
	Total	100%

2.4.7 FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADOS.

1. CHASE, Richard B. y Otros. **Administración de la Producción y las Operaciones para una Ventaja competitiva.** Décima edición. Editorial McGraw Hill. México 2005.
2. BAIND David, **Productividad, la solución a los problemas de la Empresa,** Editorial Me Graw Hill
3. EBERTTE Ronald j. **Administración de la Producción y Operaciones,** Editorial Prentice Hall
4. Hernandez Matias, **Lean Manufacturing, fundación EOI,** Madrid,2013, p35
5. Michael Spendolini, **Benchmarking,**1994, pag.11
6. Prado David, **Torbellino de ideas,** Netbook, Santiago de Compostela,2001, p45

2.5 HABILIDADES GERENCIALES

Elegí esta materia porque en la actualidad las empresas requieren que los administradores, directivos y jefes revisen, analicen y si es necesario reenfoquen sus prácticas gerenciales, que se realice un análisis sistémico para identificar los mejores caminos de transformación que lleven a cumplir eficiente y efectivamente los fines empresariales

Me enseñó a que no sólo debemos de desarrollar nuevas formas de aprender, sino también posibilitar el desaprender modelos, enfoques de administración y de manejo para desarrollar de una mejor manera los perfiles gerenciales en cuanto a la toma de decisiones y resolución de problemas en lo que nos veremos comprometidos.

2.5.1 OBJETIVOS DE LA MATERIA.

Diseña los conceptos de habilidades gerenciales a saber: Conceptuales, Humanas, Técnicas, entendiendo su metodología y requerimientos en la solución de problemas administrativos. - Planea, ejecuta, y controla estrategias que se requieren para el logro de los objetivos de la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar las herramientas para realizar un análisis situacional administrativo.
- Tomar decisiones frente a las diferentes situaciones administrativas de la organización.
- Conocer los elementos para plantear soluciones a problemas administrativos.
- Desarrollar un diagnostico situacional de la estrategia.
- Planear los métodos para el seguimiento y control y control de la efectividad de los medios a emplear.

2.5.2 TEMARIO.

2.5.2.A Conceptos de Habilidades gerenciales.

2.5.2.A.1 Las habilidades y las competencias.

2.5.2.B Motivación y liderazgo.

2.5.2.B.1 Personalidad y motivación.

2.5.2.B.2 Motivación e inteligencia emocional.

2.5.2.B.3 Generación de la motivación.

2.5.2.C Grupos y equipos efectivos.

2.5.2.C.1 Teoría de los grupos.

2.5.2.C.2 Procesos de maduración e integración de un equipo.

2.5.2.C.3 Aspectos del proceso socio afectivo en los grupos.

2.5.2.C.4 Eficacia, Eficiencia y efectividad en el equipo de trabajo.

2.5.2.D La comunicación efectiva.

2.5.2.D.1 Concepto de la comunicación

2.5.2.D.2 Principios de la comunicación.

2.5.2.D.3 Comunicación verbal y no verbal.

2.4.2.E Administración estratégica.

2.5.2.E.1 El futuro de las organizaciones.

2.5.2.E.2 Aspectos claves de la planeación y la administración estratégica.

2.5.3 RESUMEN DEL CONTENIDO DE LA ASIGNATURA.

2.5.2.A CONCEPTOS DE HABILIDADES GERENCIALES

El ejercer funciones o roles en una empresa propios de la dirección de una empresa hace poseer ciertas habilidades, como habilidades técnicas que involucran el conocimiento y la experiencia en determinados procesos técnicas o herramientas propias del cargo., también como habilidades humanas que se refieren a la habilidad de interactuar con la gente que pueda tener a su cargo, como también a la relación que pueda tener con un cliente futuro y

por ultimo habilidades conceptuales que se trata de la formulación de ideas resolver problemas de forma creativa o espontanea .

La innovación y la creatividad por hace mucho tiempo han interactuado de la mano, los mercados cada día se vuelven más competitivos y estos elementos nos permiten mantenernos en el éxito.

La capacidad que posee un individuo de crear e idear algo nuevo y original le llamamos creatividad mientras que la innovación es arte de convertir las ideas en productos, procesos y servicios nuevos y mejorados que el mercado reconozca y valore. La innovación es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas de y permita responder a las necesidades de las personas.

Las ideas y conocimientos que producen la creatividad conducen a innovaciones:

- 1-De la tecnología
- 2-De la organización interna y la configuración de los recursos.
- 3- Técnicos
- 4- Económicos
- 5-De personal
- 6-De mercado.

Formas de fomentar o estimular la creatividad empresarial son:

- Proponer retos
- Motivar
- Fomentar una participación
- Dar mayor autonomía
- Generar variedad, evitando el estancamiento.

Formas de practicar la innovación:

- Fomentar la creatividad (Que es la que genera las ideas para innovar)
- Erradicar el miedo al fracaso
- Estar atentos a los cambios del mercado
- Lanzar nuevos productos, servicios o cambios de procesos.

El conflicto es un proceso que se origina cuando una persona entiende que otra ha afectado o está a punto de afectar algunos de sus objetivos o intereses, también se puede definir

como una lucha expresa entre dos o más partes interdependientes que perciben que sus objetivos son incompatibles y sus compensaciones son reducidas.

Dentro de las organizaciones y en cualquier ámbito de nuestro diario vivir el conflicto es algo normal, se puede considerar como parte de la vida, dada por las costumbres y diferentes culturas de la cual provienen los individuos; muchos están acostumbrados a una resolución de conflictos de una forma hostil y agresiva, mientras que otros lo manejan de manera más práctica y pacífica, evidenciando que cada persona tiene una forma distinta de reaccionar ante una situación similar.

2.5.2.B MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

La motivación y el liderazgo van de la mano porque sin un líder que nos guíe o nos motive hacia una meta no podremos llegar a ninguna parte. Aunque no necesariamente debemos seguir a un líder, nosotros mismos podemos ser esos líderes que guíen y motiven a un grupo de personas y lo más importante, nuestra propia vida. Para saber cómo desarrollar la habilidad de liderazgo mencionamos leyes importantes que lo fomentan, así como características importantes de la motivación que debemos tomar en cuenta.

Sabemos bien que un equipo bien integrado ayudara a sacar la máxima productividad de tu empresa, en la actualidad muchas empresas han implementado esta modalidad de trabajo y se han dado cuenta de que les resulta sumamente efectivo ya que el trabajar en equipo potencializa los límites de productividad y hay mayor eficiencia ya que cada uno de los individuos trabaja con un fin común.

Para que estos equipos de trabajo resulten efectivos es necesario ubicar y asignar un líder ya que este será el encargado de sacar lo mejor de cada uno de los integrantes de igual manera lograr un ambiente amigable como también mantener la motivación en el equipo.

Es necesario establecer límites y normas de conducta para que la comunicación entre los integrantes pueda fluir de manera adecuada y así poder sacar el mejor potencial de cada uno como también contar con una visión, se enfoca y genera confianza, sabe hacia dónde se dirige y por qué debe llegar ahí. Ante este escenario el trabajo en equipo parece ser la mejor estrategia para destacarse en un entorno de negocios cambiante y por demás competido.

“El camino al éxito lo constituye un completo plan de acción que incluye reflexiones, análisis científico, estrategia, técnicas y estilo de comunicación que favorezcan la consecución de los objetivos vitales de aquellas personas motivadas de aprender procesos de cambio.”²⁷

2.5.2.D COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva podemos decir que es todo aquello que nos permita comunicarnos instantáneamente con todas las personas a nuestro alrededor y de una manera efectiva. Aquí hablamos de habilidades, de técnicas para hacerlo mejor, de saber interactuar de una manera eficiente y, sobre todo, en tratar de crear una buena y excelente relación con las demás personas.

Una comunicación efectiva puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, los procesos de liderazgo, el entender el cómo se solucionan los problemas que enfrentamos diariamente y, sobre todo, haciéndolo de una manera donde se genere confianza, donde se genere una buena actitud y, sobre todo, teniendo una comunicación abierta con los demás.

“La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se propone. Genera la coordinación de las acciones que se requieren para la realización de estos objetivos.

La comunicación llega a ser efectiva cuando el mensaje que se pretende enviar llega al receptor de la manera más similar posible a la idea que quiso expresarse.”²⁸

Las estrategias o técnicas de una comunicación efectiva deben enfocarse en la eficacia de los elementos de la comunicación en relación con lo siguiente:

- Emisor y receptor como interlocutores de la comunicación, siendo el emisor el que elabora el mensaje e imprime la intención, y el receptor quien recibe el mensaje, modificando su conducta, lo más importante es la comprensión y tolerancia de las diferencias individuales evitando la generalización y distorsión de la información.

²⁷ Arroyo Tovar Ruth, *Habilidades gerenciales desarrollo de destrezas Competencia y actitud*, 2010, ECOE EDICIONES, p26

²⁸ Rebeil, Corella M. Antonieta, Resendiz Ruiz Celia, *El poder la comunicación en las organizaciones*, 1998, p. 64

- Mensaje: en referencia al conjunto de signos que comunican algo compuesto de significante y significado, el mensaje debe tener una coherencia entre ellos, siendo el significante aquello que percibimos, y el significado aquello que entendemos.
- El canal, como el medio en que se transmite el mensaje, debe encontrar las herramientas correctas para una comunicación eficiente como, por ejemplo, el uso de la tecnología de la información y la comunicación conocidas como TIC.

2.5.2.E ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica el concepto está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

La importancia de la administración estratégica radica en que los administradores sin planes no tendrían idea de cómo organizar a la gente o a los recursos de una empresa, puede que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que se necesita organizar.

También es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa.

“La creatividad, parece una facultad más de los artistas como la inventiva y, en generar el sentido de innovación han sido subrayados por muchos autores como una verdadera raíz de la acometividad.

La innovación suele ser vista como esa perspicacia que se refiere para superar situaciones, hallar caminos nuevos y soluciones optimas...esta cualidad es necesaria para promover, dinamizar y dirigir las actividades de la empresa hacia su fin.”²⁹

El mayor beneficio de la administración estratégica ha constituido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

²⁹ Ulquijo Jose Ignacio, *Teoria de las relaciones sindicato-gerenciales*, Caracas 2004, p213

Algunas investigaciones demuestran que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas que las que no lo hacen, también Permite detectar oportunidades, clasificarlas por prioridad y explotarlas, ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos, representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades, reduce las consecuencias ante los cambios adversos, permite la mejora de asignación de recursos.

2.5.4 RELACIÓN DE LA ASIGNATURA CON LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

La relación que existe entre las habilidades gerenciales y la administración es que ambas permiten un mejor desempeño y liderazgo dentro de alguna organización, brindando herramientas que te ayudan de una manera clara y precisa al logro de resultados

Las habilidades gerenciales usan técnicas y recursos que promueven la resolución y manejo de conflictos en la organización para así poder encontrar una solución.

La asignatura ayuda de manera evidente al perfil que se busca en un administrador por ejemplo en negociar y lograr acuerdos encaminados al logro de objetivos organizacionales, así como trabajar coordinadamente en equipos de multidisciplinarios para lograr los objetivos de las empresas. Además, para la solución de los casos se requiere la parte innovadora y creativa de tal manera que se puedan analizar todos los escenarios posibles para encontrar la mejor estrategia, ya que en la vida real se presentan situaciones a las cuales se les debe analizar por distintos escenarios.

2.5.5 COMPARACIÓN DE LA ASIGNATURA QUE CURSÉ EN EL EXTRANJERO CON LAS MATERIAS QUE SE IMPARTEN EN LA FCA UNAM.

En cuestión de los temas que se estudiaron durante el curso de la materia de habilidades gerenciales en la UNILIBRE ya los había estudiado en la FCA comparándola con las materia de Capacitación del personal y técnicas de negociación empresarial donde tienen temas muy similares, lo que cambio fue el método de enseñanza , en la UNILIBRE la enseñanza fue de una manera más practica donde el profesor realizaba varias actividades el cual te ponía frente situaciones donde tenías que ir aplicando los temas aprendidos en la clase

con la finalidad de manifestar como sería tu actitud frente a situaciones y demostrar sobre que valores te rigen como persona.

Una dinámica que me llamo mucho la atención fue un video que nos compartió el profesor que tocaba el tema del método de Assessment (del reclutamiento del personal) donde era un grupo de personas que se estaban postulando para un puesto, el equipo de recursos humanos les realiza una serie de ejercicios individuales y grupales con el fin de evaluar el comportamiento individual y grupal de un individuo, buscando individuos con determinadas habilidades y competencias.

Realmente lo que me llamo mucho la atención es que ese tipo de paneles nunca lo había visto en mi vida ya que uno de los participantes que se encontraban era un integrante de Recursos Humanos el cual estaba de infraganti evaluando a los participantes, también quisiera mencionar que muchas de las pruebas que se les realizaron nunca las había visto, donde trataban de analizar las habilidades de liderazgo con las que contaban, como reaccionaban ante el trabajo a presión, su manera de relacionarse con las personas o la capacidad de sugestión. En lo personal fue un tema que me agrado mucho ya que era un tema que no conocía y más aparte la forma en el que me lo compartieron fue la mejor.

2.5.6 METODOLOGÍA Y EVALUACIÓN

El curso se desarrolla de forma presencial apoyado con talleres e investigaciones individuales o en grupo, los cuales permitirán integrar teoría y práctica, basándose en la fundamentación y conocimientos adquiridos en semestres anteriores y durante el actual. El seminario presenta temáticas centrales que incluyen presentaciones de casos prácticos, chequeo y verificación de conocimiento.

Ponderación de notas:

I.	67Parcial	20%
II.	Parcial	20%
III.	Parcial	30%
	<u>Examen Final</u>	<u>30%</u>
	Total	100%

2.5.7 FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADOS.

1. JONES, Gareth R. y GEORGE, Jennifer M. (2006). **Administración Contemporánea**. 4a. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
2. WETTEN, David A. y CAMERON, Kim S. (2005). **Desarrollo de Habilidades Directivas**. Editorial Pearson.
3. **HABILIDADES DIRECTIVAS** Dr. C. Alexis Codina Jiménez
4. PFEFFER, Jeffrey. El Poder en las Organizaciones. McGraw Hill.
5. Urquijo Jose Ignacio, **Teoría de las relaciones sindicato-gerenciales**, Caracas 2004, p213
6. Rabel, Corella M. Antonieta, Reséndiz Ruiz Celia, **El poder la comunicación en las organizaciones**, 1998, p. 6

III.-CONCLUSIONES

Puedo empezar concluyendo que el vivir un intercambio es una experiencia que marco mi vida, aprendí a valorar más que nada a mi familia, mi país, mis costumbres y tradiciones, el convivir con otras culturas ya que no solo tuve la fortuna de convivir con gente colombiana también de otras partes del mundo te ayuda a visualizar la vida de otra manera al abrir tu panorama.

Fue la mejor experiencia de mi vida, hay un antes y un después, segurísimo, un cambio de rumbo radical, una experiencia de vida, esa inquietud de seguir conociendo otras culturas. Integrarse a otro grupo, con personas totalmente diferentes, de otras culturas. Para mí eso es el intercambio, una experiencia muy enriquecedora en todos los sentidos.

Estando fuera de tu casa, lejos de tu familia y más en otro país aprendes a valorar muchísimas cosas, lo difícil que es mantener una casa, mantenerme a mí mismo, realmente el esfuerzo que hacen los padres por llevarnos un alimento a la boca, la importancia del dinero, aprendes a ser más ahorrativo a no despilfarrarlo como lo solía hacer antes.

El estar sola en otro país es una experiencia que sin duda me forjó un carácter ya que cualquier problema que llegué a tener tuve que solucionarlo sin ayuda de nadie y eso es parte de un proceso de maduración por el cual todos pasamos.

En la parte académica valoré mucho la UNAM y me di cuenta de que soy parte de la mejor universidad de América Latina y me siento afortunada y agradecida con la UNAM y sobre todo con mi facultad (FCA) brindarme esta oportunidad y todo lo que me ha dado durante todos estos años.

En la universidad Libre de Colombia encontré maestros profesionales con el interés de resolver todas las dudas que se me presentaban en el camino y brindar las herramientas necesarias para que se cumpliera el objetivo de la materia. También hay maestros con poco interés de facilitar el aprendizaje del alumnado.

Alguna de las materias que tomé como Habilidades Gerenciales, Gestión de la Producción y Tecnología tenían gran similitud con las materias cursadas en la facultad lo cual me sirvió para reafirmar mis conocimientos adquiridos con anterioridad.

La técnica de enseñanza que existe entre Colombia y México puedo decir que es exactamente la misma, las dos con el objetivo de satisfacer el conocimiento y aprendizaje de acuerdo con las actividades desarrolladas en clase.

El ambiente con mis compañeros de clase fue cordial y dispuestos a ayudarme cual cosa que se me ofreciera tanto en escolar como personal.

En la Universidad Libre de Cali, no pude encontrar muchos estudiantes de intercambio a decir verdad solamente éramos 4 personas que veníamos de México de la misma facultad y una niña que venía de argentina, me hubiera gustado que en la universidad haya tenido una mayor cantidad de gente de intercambio, más que nada para convivir compartir culturas.

Cuando estaba en Colombia y me preguntaban ¿de dónde eres? o ¿dónde estudiaba?, realmente no podría describir la emoción y el orgullo al decir, SOY MEXICANA Y ESTUDIO EN LA UNAM.

No encuentro las palabras para agradecer a la UNAM que me permitió vivir esta gran experiencia, vivir este intercambio me hizo crecer como persona y me hizo valorar la cosas que me rodeaban y no les prestaba atención, gracias UNAM por ayudarme a abrir mi panorama poder conocer otro país, otras culturas, una manera diferente de adquirir conocimiento, conocer otra gente, gente que con el tiempo se convirtieron en una familia.

Me alegra saber que cada vez más compañeros podrán tener la misma oportunidad que yo tuve y puedan así entender mis palabras. Hoy llevo en mi corazón con orgullo el escudo azul y oro, muchas gracias.

IV.-ANEXOS (INCLUIR ALGÚN TRABAJO INTERESANTE QUE HAYAS REALIZADO EN ALGUNA ASIGNATURA)

A continuación, se presentará un anexo el cual realicé en la materia de Gerencia de ventas con la finalidad de comprender el entorno de los negocios, evaluando estrategias y tácticas efectivas de las empresas.

En este trabajo tomamos como ejemplo a la empresa Bimbo en Colombia la cual es una empresa mexicana, pero queríamos estudiar cómo era el comportamiento en el comercio y las ventas en el país colombiano.

Tocando temas como modelos de la fuerza de venta, selección de la fuerza de venta, sistemas de remuneración y motivación de la fuerza de ventas.

En el estudio llegamos a la conclusión que Bimbo a pesar de ser una empresa mexicana al entrar en el mercado colombiano se tiene que adaptar no solo a su cultura si no también los productos que está ofreciendo.

GRUPO BIMBO

ASIGNATURA:

GERENCIA DE VENTAS

PRESENTADO POR:

LUISA FERNANDA GUIZAR HERNÁNDEZ

MARÍA ALEJANDRA LÓPEZ RINCÓN

ILSE MONSERRAT VILLATORO HERNÁNDEZ



PROGRAMA DE MERCADEO NOCTURNO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
UNIVERSIDAD LIBRE
SECCIONAL CALI
NOVIEMBRE 2016**



GRUPO BIMBO

RECUENTO

El 2 de diciembre de 1945 abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal.

Las instalaciones contaban con un local para oficinas, un patio, una bodega y una sala de producción que ahora podría considerarse como rudimentaria, pues algunas operaciones se hacían manualmente, incluso los moldes eran vaciados con base en golpes con cierta energía.

Los primeros productos del osito Bimbo, que abarcaban el pan grande, el pan chico y el pan tostado, salieron a las 15 horas de ese dos de diciembre. El pan negro comenzó a elaborarse hasta enero de 1946 y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de paquetería.

Para su distribución en panaderías, expendios de pan, tiendas de abarrotes y tienditas, se utilizaron 10 camiones que surtían únicamente al Distrito Federal. Hoy, Grupo Bimbo

elabora, distribuye y comercializa más de 5000 productos, entre los que destacan una gran variedad de pan de caja, pan dulce, paquetería, bollería, pastelitos, confitería, botanas dulces y saladas, tortillas empacadas de maíz y de harina de trigo, tostadas, cajeta (dulce de leche) y algunos otros productos.

La distribución de sus productos, elaborados en sus 76 plantas y 3 comercializadoras ubicadas en México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, Europa y Asia, cubre más de 1,000,000 puntos de venta en el mundo.

Hoy en día, Bimbo es la Empresa de Panificación más importante del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser el líder indiscutible de su ramo en México, Latinoamérica y Estados Unidos.

Tiene presencia en 22 países de América, Asia y Europa, cuenta con más 10,000 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.

BIMBO EN COLOMBIA

Grupo Bimbo llega a Colombia el 27 de octubre de 1995, bajo el nombre de Bimbela de Colombia S. A, empezando con la construcción de la primera planta de producción en Tenjo Cundinamarca.

En 1993 el presidente de Noel (empresa productora de galletas), Rafael Mario Villa, tocó las puertas de Bimbo, ofreciéndoles una alianza estratégica para que ellos vendieran sus productos en Colombia, los ejecutivos de esta compañía declinaron la propuesta ya que sus expectativas de expandirse en la región no llegaron en ese momento hasta Colombia, pues además de tener uno de los índices de consumo per cápita de pan más bajos de la región durante esa época, contaba además con mala fama en la región por cuenta de la violencia.

La alianza entre Bimbo e Industrias Noel tuvo lugar en 1995 ya que Bimbo comenzaba a expandirse por todo el continente y Noel buscaba posibilidades de crecimiento así encontraron en el pan una gran oportunidad de desarrollo en Colombia.

Las dos compañías crearon Bimbo de Colombia S.A., donde Noel cuenta con el 40 por ciento de participación.

Comenzaron a implementar su red de distribución creando Agencias estratégicamente situadas para cubrir la mayoría de nuestra geografía: primero en Bogotá y Medellín y en los años siguientes, 1998 y 1999, en Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla y Cartagena. Y ya en el nuevo siglo, entra en operación la nueva planta en el Valle del Cauca.

El compromiso de BIMBO en Colombia ha sido total e incondicional, para crecer paso a paso, acorde con las circunstancias de nuestro país y con el propósito de conformar su operación utilizando el personal totalmente local y contribuir así a la generación de empleo.

En Julio de 1999 el Grupo adquiere activos en la ciudad de Cali con la empresa TECNIPAN una de las más grandes panificadoras del valle de la cuaca, la empresa 3.000 metros cuadrados en la zona industrial de Acopa y producía 100 toneladas mensuales de pan tajado, pan para perros y hamburguesas. Bimbo compró la planta industrial reforzando así la presencia en Colombia. El proyecto demando una inversión por 35 millones de dólares, e incluyo la construcción de la planta que ocupo un área de 15.000 metros cuadrados. Allí se concentró la operación y distribución, que arrancó inicialmente con 225 camiones en Bogotá. Así mismo, en este mismo año, pero en el mes de septiembre la compañía consolida un acuerdo con la cadena de comidas rápidas McDonald's en donde se convierte en el proveedor único de pan de hamburguesa que vende esta Colombia, Venezuela y Perú.

FACTORES INTERNOS

POSITIVOS	NEGATIVOS
<p>Bimbo cuenta con 72 plantas y 900 centros de distribución se encuentra en 17 países de las Américas, China y la República Checa lo que aumenta la producción que genera un aumento en ventas dada la demanda del mercado.</p>	<p>Incrementos en precios y carencia de ciertos insumos de producción, combustibles y energéticos podrían incrementar los costos del Grupo</p>
<p>Las ventas aumentaron un 17.17% en el 2015 ya que en el año 2014 las ventas fueron de 187,053 aumentando a 219,186 (millones de pesos mexicanos).</p>	<p>Grupo Bimbo podría enfrentar problemas operativos al llevar a cabo cambios importantes en la producción, suministro o logística, y dichos cambios, así como su incapacidad de lograr reducciones de costos y eficiencias planeados, podrían tener un efecto negativo adverso en el mismo.</p>
<p>Cuenta con 35 plantas en América Latina, lo que ha generado un incremento en la participación de mercado</p>	<p>Grupo Bimbo enfrenta presión de precios en algunos de los mercados en los que participa como resultado de prácticas promocionales y de precios de sus competidores</p>

FACTORES EXTERNOS

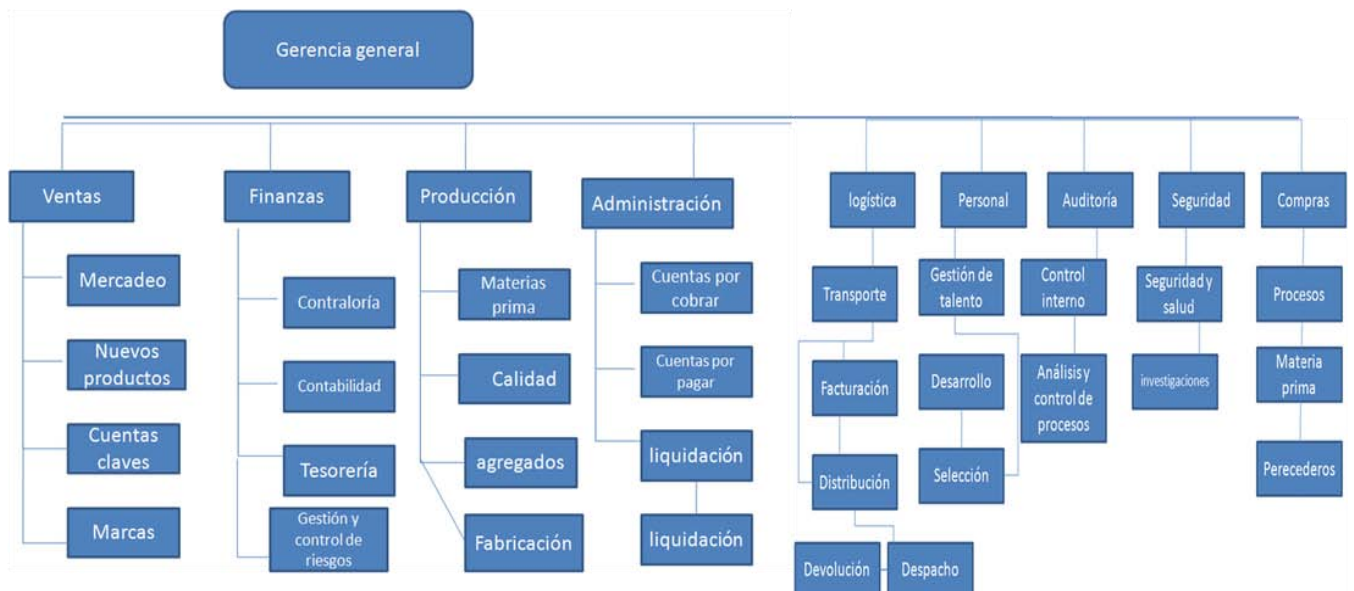
POSITIVOS	NEGATIVOS
<p>Capitalización de mercado al 2015 de 212,116 millones de pesos mexicanos aumentando un 12.9% con respecto al año anterior.</p>	<p>Una devaluación/revaluación de \$1 peso mexicano por dólar estadounidense, que representa la evaluación de la administración sobre un cambio razonablemente posible en la paridad cambiaria entre esas monedas, resultaría en un incremento/decremento de aproximadamente \$54 y \$19 en los resultados, por los años terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014, respectivamente.</p>
	<p>Grupo Bimbo podría enfrentar problemas operativos al llevar a cabo cambios importantes en la producción, suministro o logística, y dichos cambios, así como su incapacidad de lograr reducciones de costos y eficiencias planeados, podrían tener un efecto negativo adverso en el mismo.</p>

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

Organigrama Vertical BIMBO



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



MERCADOS

- Grandes superficies: Supermercados
- Institucionales
- Tiendas
- Punto de venta
- Mayoristas

Nos enfocaremos en tres tipos de clientes que son grandes superficies, tiendas de barrio y minimarkets.

TAMAÑO DEL EQUIPO DE VENTAS

FUERZA DE VENTAS					
TIPO DE CLIENTE	NÚMERO DE CLIENTES	FRECUE NCIA	DURACIÓ N VISITA	CÁLCULO TIEMPO	TIEMPO POR MES h/mes
Tienda a tienda	12500	Semanal 4	20 MIN	$(1250*4)$ $(20/60)$	16500
Grandes superficies	790	1 cada 15 días (2)	45 MIN	$(790*2)(45/60)$	1185
Institucionales	680	Semanal (4)	30 MIN	$(680*4)$ $(30/60)$	1360

CÁLCULO DE VENEDORES Y TIPO DE VENEDORES

Se requiere un horario laboral de 8 horas diarias, por cinco días a la semana

$$8 \times 5 = 40 \quad 40 \times 4 = 160$$

TAT	85%
GRANDES SUPERFICIES	66%
INSTITUCIONALES	55%

TAT
$160 \times .85 =$
136
$1650 / 136 =$
121.3

Vendedores TAT: De acuerdo con la necesidad presentada el número de vendedores TAT que se requieren son **121** para atender el mercado de 12500 tiendas en Cali, estos vendedores cuenta con medio de transporte (moto) y tecnología de punta para la toma de los pedidos de cada tienda.

GRANDES SUPERFICIES
$160 \times .66 =$
105.6
$1185 / 105.6 =$
11.2

Vendedores comerciales: La empresa cuenta con **11** vendedores de tipo Comercial los cuales se encargan de atender clientes de grandes superficies como Súper Inter, la 14, Merca Mío, Olímpica, Carulla, Comfandi, Éxito, Jumbo entre otras grandes superficies, autoservicios y Supermercados; dichos vendedores están dotados con tecnología de punta y medio de transporte para optimizar tiempo en transporte, toma de pedidos y revisión de inventarios.

INSTITUCIONALES
160*.55=
88
1360/88=
15.5

Vendedores institucionales: La empresa cuenta con **16** vendedores institucionales lo cuales se encargan de atender el mercado de Panaderías donde se vende producto empaquetado de Bimbo y cafeterías también dotados con tecnología y vehículo de transporte.

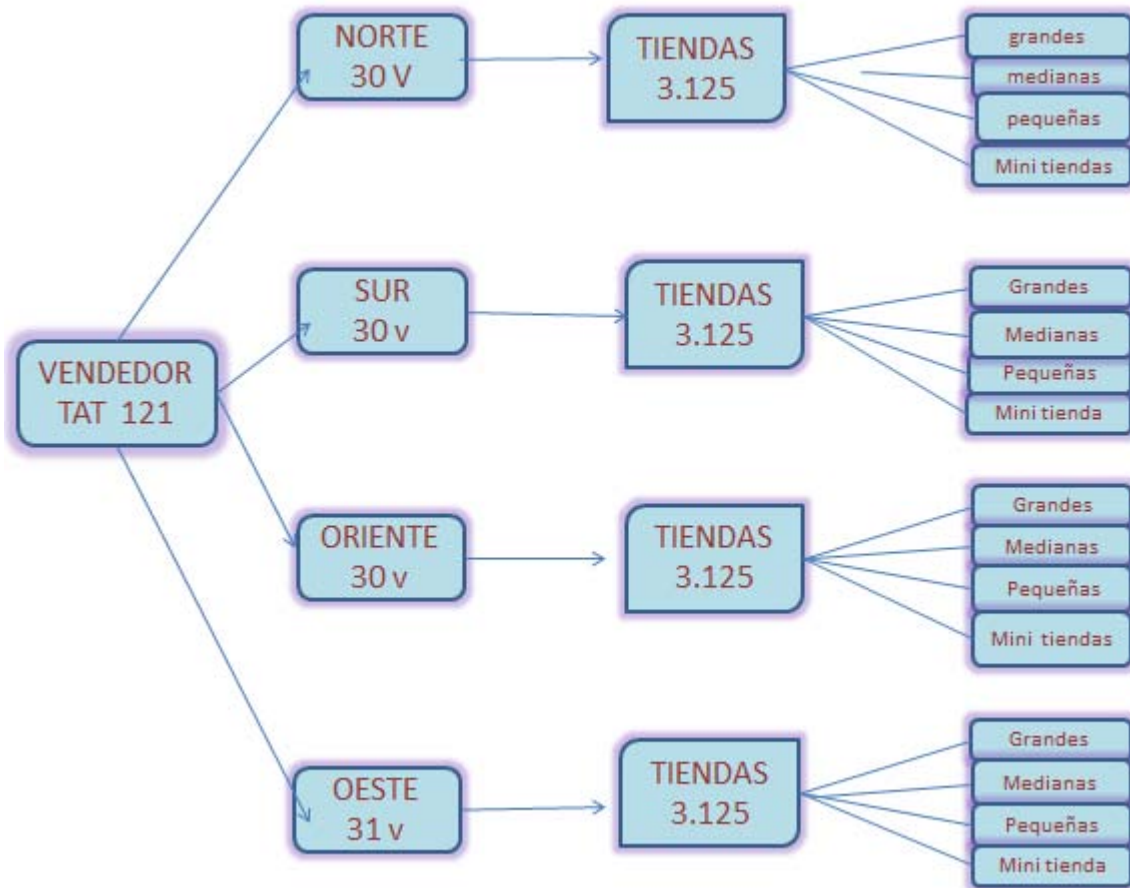
COMPENSACIÓN SALARIAL

Salario Variable de acuerdo al ciclo de vida del producto						
FIJO			VARIABLE			
Producto nuevo						
Etapas de introducción						
FIJO		VARIABLE				
Conocimiento del Mercado						
Etapas de Madurez						

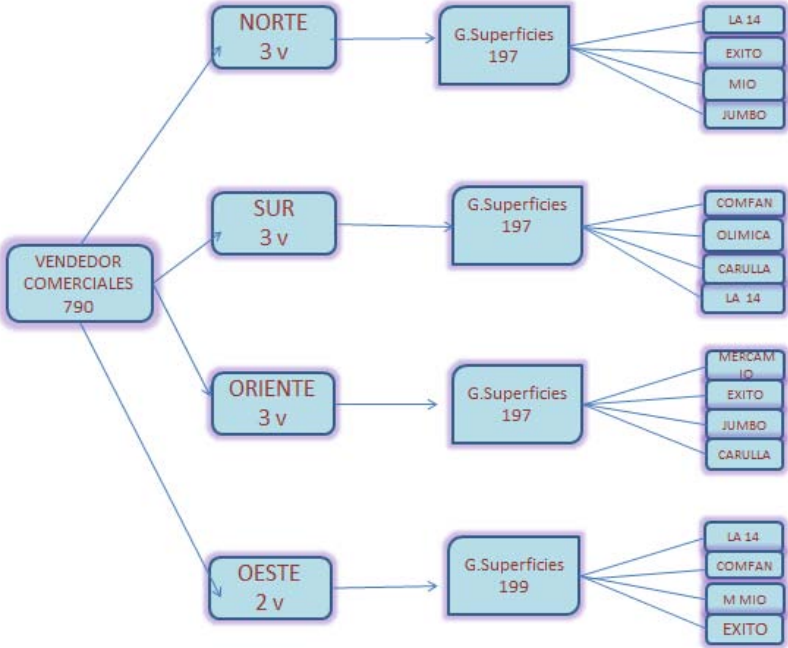
Durante la etapa de introducción de los productos los vendedores tendrán un salario básico de \$ 1,150,000 pesos, ya que el producto apenas está entrando en el mercado y las ventas serán bajas, y comisionaron el 3% sobre el valor de las ventas.

Ya en la etapa de madurez de los servicios el salario de los vendedores será salario mínimo legal vigente, y seguirán comisionando sobre las ventas en el 3% sobre el total de la factura por los productos vendidos.

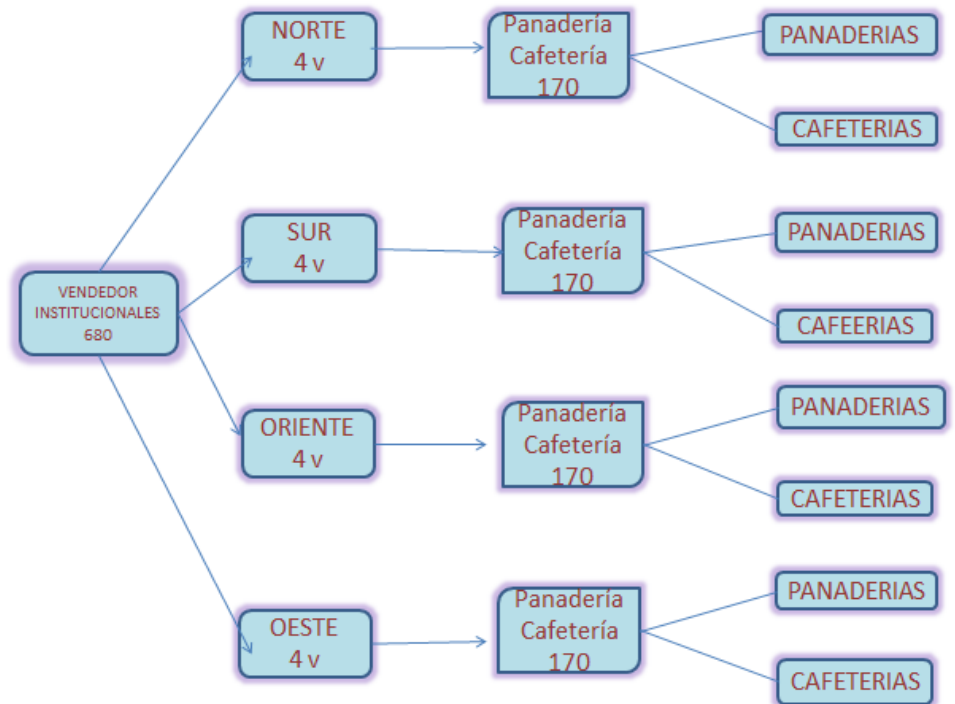
TERRITORIO TAT



TERRITORIO COMERCIALES



TERRITORIO INSTITUCIONAL



PLAN DE MOTIVACIÓN SEGÚN VENDEDOR

Plan de Motivación vendedores TAT

- ★ por una apertura de cartera de 400 unidades en adelante, el vendedor recibirá una comisión del 4% sobre la venta de las unidades, por lo tanto, si el vendedor logra la apertura de las 400 unidades le corresponderá una comisión de \$ 160.000 mil pesos.
- ★ los vendedores TAT que mantengan la cartera entre 92 y 100% se le dará un bono Sodexo por valor de \$ 200.000 mil pesos
- ★ los vendedores que tengan el mayor número de visitas al mes obtendrán un 1% de más sobre el valor de las comisiones mensuales.
- ★ los vendedores que más ventas realicen en el mes serán condecorados como vendedores del mes en la empresa, se enviará correo de felicitación a nivel nacional, recibirá talonario de bono Sodexo por valor de 300.000 mil pesos además será candidato para participar a un viaje a San Andres islas al finalizar el año.

Plan de motivación vendedores Comerciales

- ★ Se premiará a aquellos vendedores que cumplan con el 100% de la meta establecida y logren una captación del 23% de nuevos clientes sobre el total de los clientes fijos

de la compañía con un bono por valor de 320 mil pesos, o la totalidad del valor en un bono redimible en compras para almacenes que tiene como clientes.

- ★ aquellos vendedores que durante todo el año mantuvieron en al menos diez meses las ventas sobre un porcentaje mayor al 100% al final de año se les dará un plan de dos noches y tres días para dos personas en la ciudad de Cartagena o Santa Marta incluyendo los pasajes de ida regreso.
- ★ Los vendedores que mantengan una recuperación de cartera sobre el 90 % se le premiará con un talonario de bonos Sodexo por valor de \$ 250.000 mil pesos.
- ★ Todos los vendedores que hayan mantenido sus ventas sobre el 100 % o más durante todo el año, además que la cartera haya sido sobre el 90 % se les entregará pasajes para dos personas para visitar Panamá con todos los gastos incluidos.

Plan de motivación Vendedores Institucionales

- ★ Los colaboradores que cumplan la meta en el 100% se les dará un morral de la marca Totto elaborado en cuero, para el uso de tables o computadores portátiles.
- ★ los vendedores que tengan recuperación de cartera sobre el 87 % en el mes se le otorgará bonos Sodexo de gasolina por valor de \$ 100.000 pesos.
- ★ sí al finalizar el año hay personas las cuales cumplieron la meta de ventas al 100% durante todos los meses se le otorgara una estadía en los veleros de Comfandi en el Lago Calima para 4 Personas todo incluido.

PRONÓSTICO DE CUOTA

METODO DE REGRESION LINEAL				
MES (X)	AÑO (Y)	X2	XY	Y2
1	459.165	1	459.165	210832.497

2	200.250	4	400.500	40100.0625
3	193.935	9	581.805	37610.7842
4	380.400	16	1521.600	144704.16
5	223.000	25	1115	49729
6	311.000	36	1866	96721
7	483.750	49	3386.25	234014.063
8	300.000	64	2400	90000
9	200.000	81	1800	40000

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{\sum Y - b\sum X}{n}$$

$$Y = a + b * x$$

$$b=270022.9915 \quad a=-1751544.595 \quad Y_{13}= 1758754.295$$

Para el método de desglose tomamos en cuenta que para el siguiente año (2016) las ventas aumentaron un 10% con respecto al anterior para el siguiente se aumenta un 12% con respecto al anterior y para el tercer año aumenta un 14% con respecto al anterior.

MÉTODO DESGLOSE

Periodo Anual	Trimestre				Total
	1	2	3	4	
2015	835.350	914.400	984.750	853.350	3587.850
2016	918.885	1005.84	1083.225	946.36515	3954.315
2017	1029.1512	1126.5408	1213.212	1059.92897	4428.833
2018	1173.23237	1284.256512	1383.06168	1208.31902	5048.870
<u>Prom. 4 años</u>	989.154642	1082.759328	1166.06217	1016.99079	4254.967
Indice estacional	92.99%	101.79%	109.62%	95.61%	

CONTROL Y SUPERVISIÓN

El control que se propone para Grupo Bimbo son los siguientes

Eficacia

$$\frac{\text{Ventas realizadas por el periodo}}{\text{Visitadas realizadas por semana}} \times 100$$

Productividad:

$$\frac{\text{Total de ventas realizadas por semana}}{\text{Horas vendedor}} \times 100$$

Productividad en \$

$$\frac{\text{Total de ventas} * \text{Precio de venta}}{\text{Total de visitas} * \text{Costo de visitas}} \times 100$$

METODOS DE CONTROL

- **Control con nuestros proveedores**

Todas las propuestas de nuestros proveedores serán revisadas minuciosamente considerando precio, valorado legado, calidad y servicio, otorgado el mayor valor a la competencia justa en el proceso de evaluación para seleccionar al mejor.

Hemos de ser cuidadosos de que nuestros proveedores no incurran en prácticas ilegales tales como la corrupción, lavado de dinero, evasión de obligaciones ambientales Y sociales contempladas por las legislaciones locales. Y seguido grupo Bimbo dará por terminada cualquier relación comercial con proveedores que incurran en tales prácticas.

- **Control con nuestros clientes y consumidores**

Buscamos seguir a implementar las mejores prácticas del mercado. Estamos convencidos de que un buen gobierno corporativo, aunado a una buena administración y operaciones socialmente responsables, dará total transparencia y certeza a nuestros inversionistas. Nuestro compromiso es proveer a nuestros grupos de interés y socios comerciales, un entorno de inversión razonable creando valor de largo plazo.

Nuestros colaboradores tienen la obligación de reportar cualquier desviación ética, falta de integridad o expresar inquietud a través de nuestros canales de denuncia, y de hacerlo de forma anónima en aquellas latitudes que esto es permitido.

- **Evaluación**

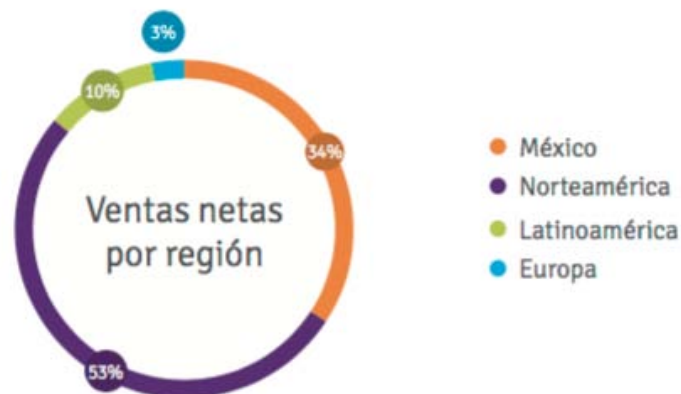
Cada año, los colaboradores en las diferentes latitudes deberán de establecer sus metas, alineando las a la visión del grupo Bimbo. El jefe de cada uno de ellos deberá revisarlas, dar la retroalimentación correspondiente de cada miembro de su equipo y finalmente subir el resultado del avance en el año, al sistema, con la finalidad de evaluar al colaborador y premiar su desempeño. A su vez, el colaborador también evalúa una vez al año a su jefe, al director de su área y a la empresa en su conjunto con la finalidad de conocer la percepción que tiene de su entorno laboral.

Evaluación periódica de desempeño

	Mujeres %	Hombres %
Personal Administrativo y Operativo	67.6	72.0
Supervisores	84.8	93.3
Ejecutivos y Directores	91.1	94.0
Total Mundial por nivel de Empleo	70.4	74.7

- **Desempeño Financiero**

El crecimiento de 10.7% en las ventas netas es atribuible a mayores volúmenes específicamente en Brasil y la mayoría de los países de Centroamérica, así como el beneficio de la conversión de ciertas monedas a peso mexicanos. Las ventas de pan premium y tortilla siguieron su tendencia ascendente a pesar de un entorno económico retador en algunos países.



- **La utilidad Bruta**

La utilidad bruta consolidada incremento de 18.2%, a un total de \$116,765 millones, con una expansión de 50 puntos base en el margen, que se ubicó en 53.3%. Como resultado de menores costos de las materias primas en la mayoría de las regiones.

- **La utilidad antes de otros ingresos y gastos**

Utilidad antes de otros ingresos y gastos incremento 16.2% durante el año, mientras que el margen registro una ligera contracción de 10 puntos base, para ubicarse en 8.3%.

- **Estructura financiera**

La deuda total al 31 de diciembre de 2015 ascendió a \$67,761 millones relación con \$62,204 millones al 31 de diciembre del 2014. Este incremento se debió fundamentalmente a una revaloración de 17% del dólar estadounidense, lo cual aumentó la deuda dominada en dicha moneda, a pesar de que la compañía ha continuado pagando deuda en su línea con su compromiso de desplazamiento.

$$\text{NIVEL DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DEL INVENTARIO (BS)}}{\text{VENTAS NETAS (BS)}} \times 100$$

NIVEL DE INVENTARIOS

Permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. El indicador es medido porcentualmente (%).

VARIABLES FUNDAMENTALES

- Eficiencia en el uso de los insumos
- Determinación óptima de los niveles de reposición.
- Efectividad en el pago a proveedores.

Perspectiva	Factor clave	Indicador
Comercial	Penetración en mercado	Incremento % ventas / sector
		% Clientes nuevos / total
	Competitividad precios	Precio medio venta / unidad
	Rentabilidad clientes	Incremento ventas / cliente
		Incremento ventas / pedido
		% clientes compras > 1 / año
	Eficiencia comercial	Ventas / oferta presentada
		Pedidos / oferta presentada
		Pedidos / visitas realizadas
		Ventas / visita
		Ventas / vendedor
		% Ofertas con errores
	Eficiencia Dep. Comercial	Ventas reales / ventas previstas
		Tiempo c. clientes / Tiempo tot.
		% de descuentos
	Rotación vendedores	Vendedores cesados / promedio
	Calidad fin. Nuevos clientes	Morosidad nuevos clientes
Impagados nuevos clientes		

INDICADOR	VARIACIONES	UTILIDADES
Porcentaje' de formación realizada según metodología (presencial, mixta, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Total • Por departamentos • Por niveles funcionales • Por puestos 	Da información sobre cómo va evolucionando la inversión formativa entre las distintas metodologías existentes.
Porcentaje de formación realizada según contenidos (habilidades,	<ul style="list-style-type: none"> • Total • Por departamentos • Por niveles funcionales 	Ofrece una información necesaria para mostrar la

conocimientos técnicos, producto, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Por puestos 	coherencia del gasto formativo con relación a los objetivos estrategias de organización.
Porcentaje de información realizada según su ubicación (interna o externa)	<ul style="list-style-type: none"> • Total • Por departamentos • Por niveles funcionales • Por puestos 	Muestra información acerca de la capacidad para realizar internamente la información frente a la contratación externa de la misma.

REFERENCIAS

<http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2015/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf>
<http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2015/Informe-Anual-Integrado-2015-Grupo-Bimbo.pdf>

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-588287>
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-588287>

<http://www.grupobimbo.com/es/global/preguntas-frecuentes.html>
<http://www.grupobimbo.com/es/global/preguntas-frecuentes.html>

<https://bimbo.com/false>
<https://bimbo.com/false>

http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30013&conta=47
http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30013&conta=47