



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

DE BEERS: ¿MONOPOLIO SIN LÍMITES?

**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de
la Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero
Comercial**

Docente portafolio:

Marjorie Daphne Caldera Calvert

Estudiante (s):

Soffia Macarena Cartoni Gutiérrez

Santiago de Chile, 27 de octubre de 2021

Agradecimientos

Gracias a todos quienes me apoyaron en este proyecto personal de complementar mis conocimientos profesionales y personales.

Gracias a mis papás, Orlando y Mónica, quienes siempre han estado a mi lado dándome ánimo y ayudándome de otras maneras a alcanzar mis sueños.

Especiales agradecimientos a mi Andrés, quien estuvo en el día a día durante estos años para darme ánimo, aun cuando yo ya no podía más del cansancio.

Gracias por tu paciencia, entereza y empuje, para lograr verme feliz y con esta gran tarea finalizada.

Finalmente, gracias a todos los que estuvieron apoyándome de alguna u otra manera.

INDICE

Agradecimientos	2
PORTAFOLIO I.....	6
GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
ECONOMÍA	7
Competencia perfecta:.....	7
Costo de oportunidad:.....	7
Demanda:.....	7
Economía:.....	7
Economía de mercado:.....	7
Economía mixta:.....	7
Escasez:.....	7
Excedente del consumidor:	7
Frontera de posibilidades de producción (FPP):.....	7
Inflación:	7
Macroeconomía:.....	7
Microeconomía:.....	7
Monopolio:.....	8
Oferta:	8
ADMINISTRACIÓN	8
Administración:.....	8
Benchmarking:	8
Carta Gantt:	8
Empowerment (empoderamiento):	8
Planificación:.....	8
Proceso administrativo.....	8

Reingeniería (eficacia – eficiencia):.....	8
Sociedad:	8
MARKETING	9
Análisis FODA:	9
Análisis PESTA (PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI):	9
Análisis Porter (5 fuerzas):.....	9
Costo por lead:.....	9
Macroentorno:	9
Marketing mix:.....	9
Matriz de Crecimiento-Participación BCG:	9
Micro entorno:	9
Planificación estratégica:	10
Portafolio de negocios:	10
Stakeholders:	10
Ventaja competitiva:	10
PORTAFOLIO I	11
MAPA CONCEPTUAL	11
PORTAFOLIO II	13
GLOSARIO DE TÉRMINOS	13
ECONOMÍA	14
Macroeconomía:	17
MARKETING	18
ADMINISTRACIÓN	21
PORTAFOLIO II	25
CONSTRUCCIÓN DE CASO	25
DE BEERS: ¿MONOPOLIO SIN LÍMITES?	26
PORTAFOLIO III	34

GLOSARIO DE TÉRMINOS	34
ADMINISTRACION.....	35
ECONOMÍA	37
MARKETING	39
PORTAFOLIO III.....	41
ANÁLISIS DE CASO	41
Caso a analizar: Full Reciclajes Ltda.....	42
PORTAFOLIO IV	47
GLOSARIO DE TÉRMINOS	47
ADMINISTRACIÓN.....	48
ECONOMÍA	49
MARKETING	51
PORTAFOLIO IV	54
MAPA CONCEPTUAL.....	54
INTRODUCCIÓN	55
CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64

PORTAFOLIO I

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ECONOMÍA

Competencia perfecta: situación económica casi ideal ya que ni los oferentes y demandantes pueden influir en el precio del bien o servicio.

Costo de oportunidad: es el costo por renunciar a una opción. Es dejar de percibir beneficios al haber elegido la otra opción.

Demanda: cantidad de un bien y/o servicio que las personas desean conseguir en el mercado.

Economía: ciencia social que estudia la manera en que se administran los recursos disponibles para satisfacer la ilimitada cantidad de necesidades.

Economía de mercado: sistema económico donde se resuelven las interrogantes de qué, cómo y para quien producir.

Economía mixta: sistema en el cual tanto el sector privado como el público interactúan.

Escasez: insuficiencia de recursos para producir bienes y servicios.

Excedente del consumidor: monto que está dispuesto a pagar un consumidor, para adquirir un bien o servicio.

Frontera de posibilidades de producción (FPP): gráfica donde se muestra las cantidades máximas a producir con los recursos disponibles.

Inflación: aumento de los precios de bienes y servicios en un período de tiempo.

Macroeconomía: estudio global de la economía como un todo, refiriéndose a las variables económicas.

Microeconomía: estudio de cómo es el comportamiento económico de empresas, hogares y personas en relación con los mercados.

Monopolio: distribución de mercado donde existe solamente un oferente o donde solamente una empresa domina dicho bien o servicio.

Oferta: cantidad de bienes y/o servicios que están a la venta en el mercado.

ADMINISTRACIÓN

Administración: actividad que organiza y estudia recursos empresariales para ejecutar los objetivos.

Benchmarking: proceso continuo para evaluar bienes y servicios para lograr mejoras en la empresa.

Carta Gantt: cronograma de un proyecto, en el cual se detalla la línea de tiempo y la duración de las actividades a realizar.

Empowerment (empoderamiento): estrategia utilizada para optimizar la relación entre los altos mandos y los empleados de una empresa.

Planificación: visionar a futuro los objetivos de la empresa, mediante acciones estrategias y actividades.

Proceso administrativo: flujo de actividades para lograr el objetivo de aprovechar al máximo los recursos humanos, tecnológicos y materias primas para lograr el fin de la entidad económica.

Reingeniería (eficacia – eficiencia): modelo utilizado para realizar cambios en la organización. Proyecta a mejorar el trabajo, hacerlo más rápido y con menores costos.

Sociedad: grupo de personas que, a través de un contrato, compuesto por una persona jurídica, tienen como fin obtener beneficio material o lucro de cualquier tipo de actividad económica, para finalmente repartirlo entre sí.

MARKETING

Análisis FODA: herramienta para estudiar las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas de una empresa.

Análisis PESTA (PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI): acrónimo de Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico y Ambiental. Herramienta utilizada para investigar factores que afecten a empresas y poder generar una estrategia al respecto.

Análisis Porter (5 fuerzas): modelo utilizado para investigar la rentabilidad de crear una nueva empresa, indagar en amenazas y oportunidades. Se analizan la rivalidad, entrada de competidores, situación y cantidad, poder de negociación de los proveedores y consumidores.

Costo por lead: indicador del costo a conseguir nuevos clientes.

Macroentorno: elementos y variables externas que pueden afectar la actividad de la empresa, pero que ésta no puede controlar.

Marketing mix: estrategia de análisis de aspectos internos de una empresa. Se consideran el producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y/o servicios.

Matriz de Crecimiento-Participación BCG: método que permite analizar la cartera de negocios de una empresa, para planificar y diseñar los enfoques y tener claro las inversiones a realizar. Se utilizan los cuadrantes de “estrella” (negocios de amplio crecimiento), “interrogante” (gran crecimiento y poca participación), “vaca” (productos rentables pero poco crecimiento) y “perro” (participación y crecimiento bajo en el mercado).

Micro entorno: aspectos relacionados de manera permanente con la empresa, influyen en las operaciones a diario. Pueden ser los competidores, clientes, proveedores y reguladores del mercado.

Planificación estratégica: proceso para generar planes y lograr los objetivos propuestos. Consiste en recopilar datos tanto externos como internos de la empresa, gracias a esto se logra facilitar la toma de decisiones y hacer un uso eficiente de los recursos.

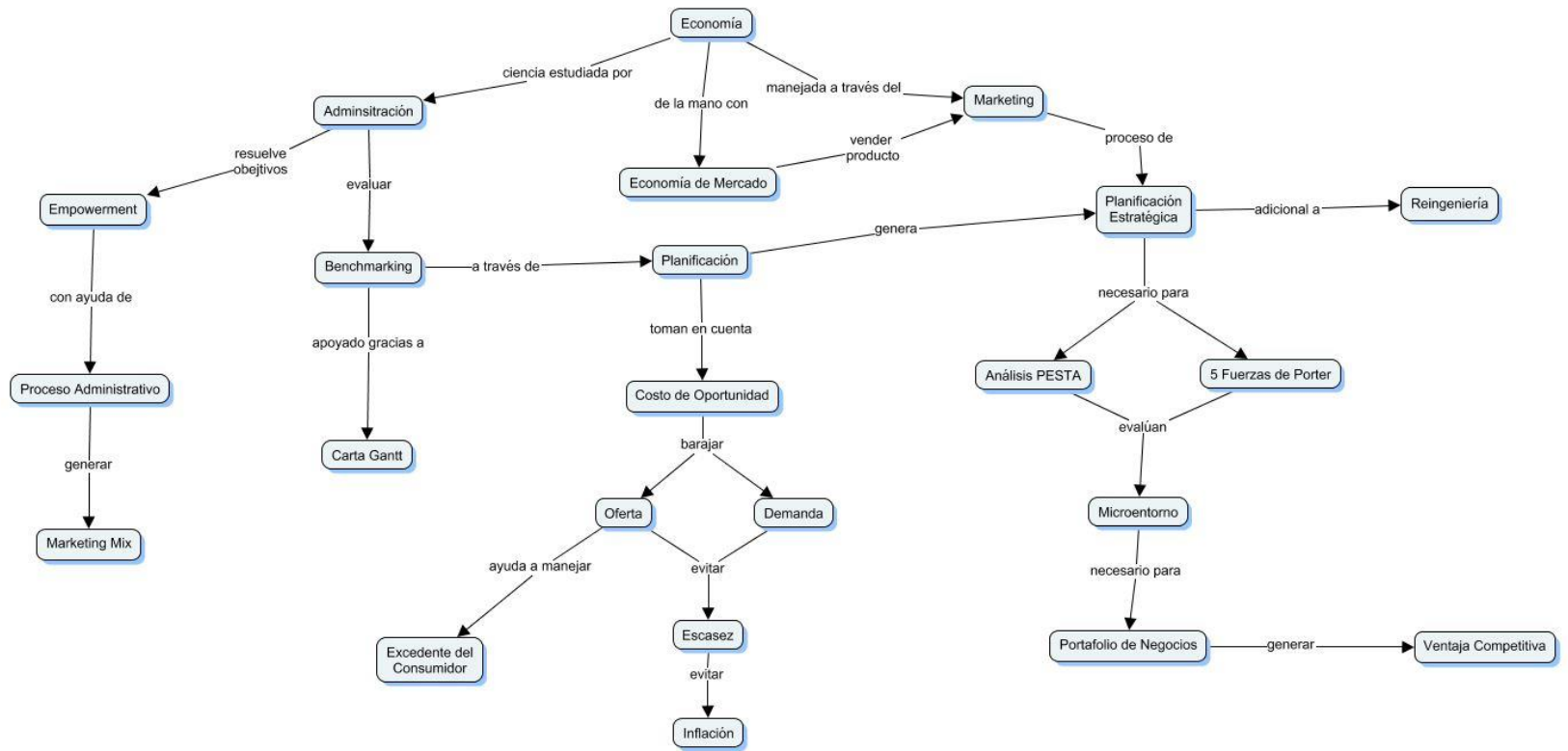
Portafolio de negocios: modo en que la empresa puede llegar a determinar en qué negocios creará valor o no. Gracias a esto, la empresa puede tomar decisiones de cambiar su rumbo y ampliar su oferta de bienes o servicios.

Stakeholders: son un grupo que mantienen interés en la empresa, pueden influir en el proyecto y así lograr la lealtad por ambas partes.

Ventaja competitiva: característica de una empresa que hace diferenciarla por sobre el resto del mercado.

PORTAFOLIO I

MAPA CONCEPTUAL



PORTAFOLIO II

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ECONOMÍA

Demanda Agregada: se define como la suma entre el consumo, inversión, gasto público, exportaciones y restando las importaciones.

El consumo (C) viene siendo el gasto por hogares, como la luz, educación, salud, víveres, etc.

La inversión (I) es directa de las empresas, como, por ejemplo, compra de maquinaria, planta de procesos, y también la compra de viviendas.

El gasto público o de gobierno (G) es aquel utilizado para abastecer fuerzas armadas (buques, vestimenta, alimentación, medicinas, tanques, etc.). Por otra parte, se le adiciona el sistema de subsidios ya sean de salud, educación o transporte público.

Las exportaciones (E) son todos los bienes y servicios que se envían fuera de Chile. Pueden ser minerales, servicios o productos de manufactura, como, por ejemplo: cobre, litio, madera, frutas, asesorías, etc.

Finalmente, las importaciones (M), son aquellos productos o bienes que se adquieren de países externos, ya sean para consumo familiar o inversiones empresariales.

La fórmula para calcular la demanda agregada es:

$$DA \equiv C + \bar{I} + \bar{G} + \bar{BC}$$

Figura 1. Uniacc (2015).

Desempleo: se toma como desempleado a aquella persona que desea trabajar, pero no puede. El concepto de “desempleo” tiene varios subconceptos los cuales son:

Población en edad de trabajar; fuerza de trabajo (incluye a la población en edad de trabajar y adiciona a quienes desean); tasa de participación (cociente entre fuerza de trabajo población en edad para trabajar); desocupados (quienes tienen ganas de trabajar, pero no encuentran trabajo).

Actualmente en Chile, esta es la tasa de desempleo:

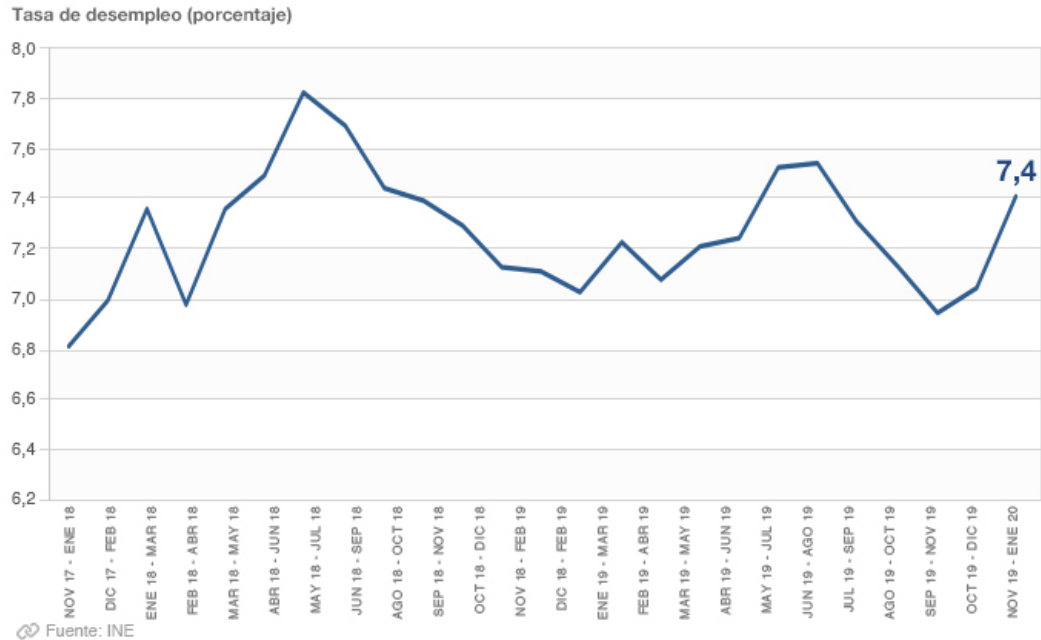


Figura 2. Ministerio de Hacienda Gobierno de Chile (2020).

Flujo circular de la Renta: corresponde a la relación de los agentes económicos básicos, que vendrían siendo las familias como consumidores, las empresas como productoras de bienes y de fuente laboral. Ambos agentes se relacionan intercambiando bienes y servicios y a la misma vez, intercambiando variables nominales y reales.

Las variables nominales son las que se representan en dinero, mientras que la variable real es la cantidad de bienes y servicios que las familias pueden comprar o que en las empresas pueden ser trabajadas en horas. Entonces, estos agentes intercambian variables, las familias adquieren bienes y servicios y las empresas venden productos y contratan personas.

Adicional a estos dos agentes, se les suma el gobierno como demandante de factores productivos y como productor de bienes y servicios. El sector externo se involucra como demandante de bienes y servicios producidos dentro del país y fuera del país.

Estas relaciones entre agentes quedan demostradas en la imagen a continuación:

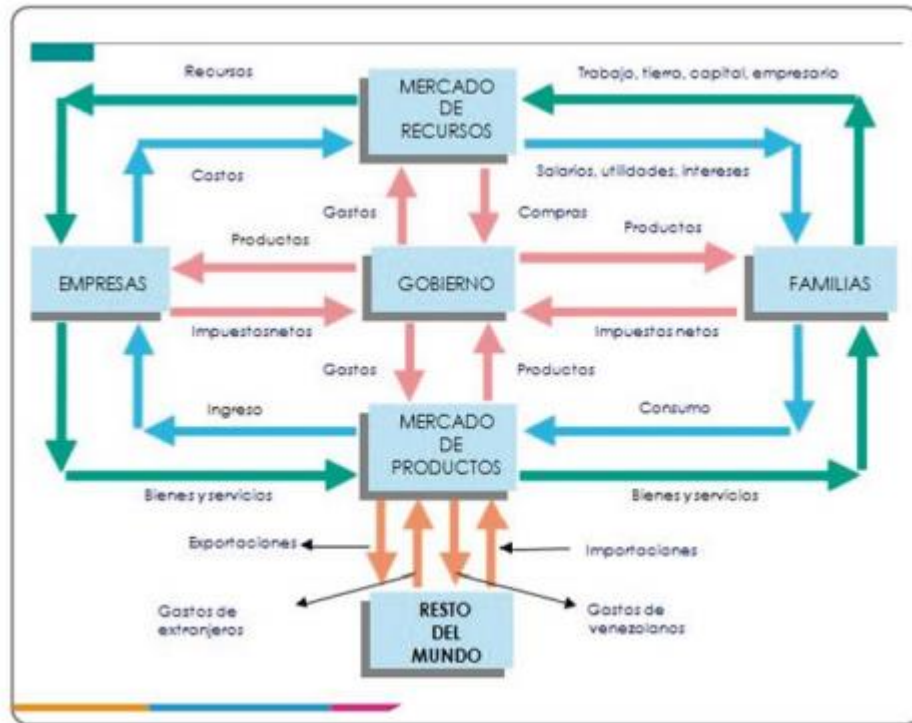


Figura 3. Uniacc (2015).

Inflación: aumento de los precios de bienes y servicios en un período de tiempo, no es cuando aumentan una sola vez. Se dice que es la disminución del ingreso de las personas, debido a que ya no pueden adquirir la misma cantidad de bienes que antes hacían con ese mismo salario (ingreso). En la inflación participan dos índices, el PIB y el IPC.

La inflación puede ser causada por demanda agregada o costos y afecta directamente a los hogares de cada país, debido a que escasea la compra de bienes

y servicios. Dentro de los afectados directamente están los jubilados, aquellas personas que ahorran dinero y no reciben la misma tasa de interés en momentos de inflación y los trabajadores que no logran concretar aumento de renta respecto a los aumentos de precios.

Macroeconomía: estudio global de la economía como un todo, refiriéndose a las variables que afectan la economía, como inflación, desempleo y crecimiento económico.

Políticas económicas: son acciones y decisiones que toma cada Estado respecto a la economía de su país, esto para poder controlar la economía y lograr una estabilidad y crecimiento nacional.

En el caso del gobierno actual de Chile, la política económica se basa en el funcionamiento del mercado. El Estado crea mercados, corrige fallas de mercado siempre que existan y que haya mecanismos adecuados para corregir; regula mercados que no sean competitivos o donde haya externalidades importantes; genera políticas que permiten a todos los ciudadanos alcanzar condiciones sociales mínimas, las que debieran reflejarse en programas de salud, educación y vivienda.

Producto Interno Bruto (PIB): es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro de un territorio nacional, durante un período establecido, el cual puede ser un año o trimestre. El PIB suma la producción de todos los bienes (lavadoras, frutas, carnes, electrodomésticos, entre otros) y los servicios (estudios jurídicos, bancos, peluquerías, veterinarias, entre otros) y los refleja en diferentes monedas.

El valor total se puede obtener entre la diferencia del valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante cierto período.

MARKETING

Arquitectura de la marca: es una estructura y herramienta por la cual se logra establecer y organizar objetivos y entornos competitivos de las marcas, a su vez maximiza las oportunidades que la compañía pueda obtener a través de la marca.

Esta arquitectura debe ser fácil de comprender para poder ejecutarla, se relaciona directamente con el portafolio, estrategia de segmentación, tipo y rol de cada marca que comprenda la empresa, el posicionamiento, el alcance y la relación entre marcas.

Por ejemplo, tenemos la estructura de Ralph Lauren:

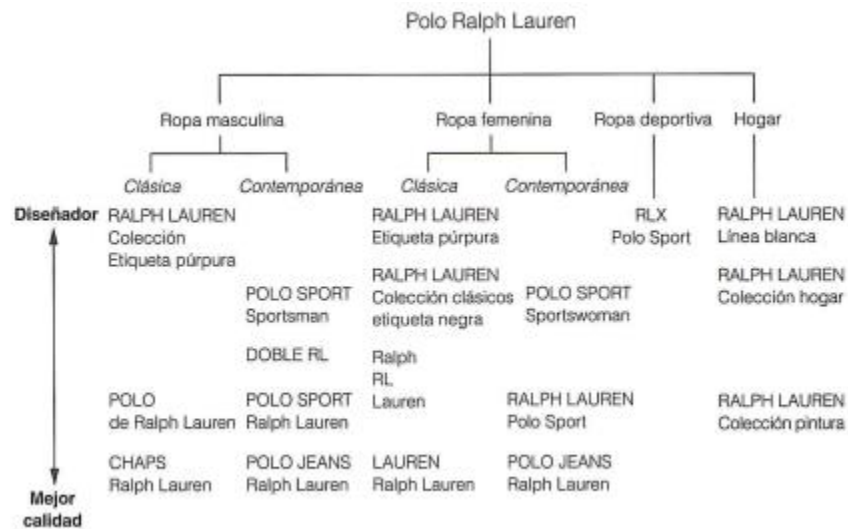


Figura 4. Lectura 41. (2020)

Branding: es crear y gestionar una marca para hacerla rentable y lograr darle un valor a una marca, tanto como para clientes y para la empresa. En otras palabras, es construir la marca, dar a conocer sus cualidades, valores, visión, hacer estrategia junto al símbolo o logotipo que tenga.

Por ejemplo, Coca-Cola se asocia a la felicidad, Dove como el jabón con $\frac{1}{4}$ de crema humectante.

Identidad de marca: es un conjunto de características que conforman una marca, aquello que le da valor y la hace diferenciarse de la competencia. Acá entra en juego la creatividad y pasión que tengan los creadores de la marca a promocionar y posicionar. Acá está en juego el cumplimiento de promesa por parte de esa marca. Para lograr darle una identidad única a la marca, hay que hacer un análisis previo, el cual está representado en estos recuadros:



Figura 5. Uniacc (2015).

Marca: es un nombre o símbolo para identificar un producto y poder diferenciarlo de sus competidores, son palabras, letras o números. La idea de crear una marca es lograr diferenciarse y ser únicos entre los competidores, es la identidad y el significado del producto o servicio que entrega la empresa.

Modelos de arquitectura: estos modelos de marca dependen de los objetivos y competencias en los cuales se desenvuelve cada marca.

Modelo monolítico: se utiliza una sola marca para todos los productos. Ejemplo: Virgin.

Modelo mixto o asimétrico: usa 2 o varias marcas dependiendo las necesidades del mercado. Ejemplo: Nestle, Nestea, Nescafé.

Modelo de marcas independientes: corresponde a multinacionales que crean una marca para cada necesidad de mercado. Por ejemplo: Inditex (Zara, Stradivarius y otras que se comercializan en Europa).

Modelo de apoyo de marcas: combinatoria de marca corporativa y las de cada producto, siendo la corporativa quien les da apoyo total a las segundas. Ejemplo: Unilever (Lipton, Dove, Axe, Cif, etc).

Lovemark: cada marca, producto y servicio deben diferenciarse frente a su competencia. Esto puede ser gracias a los atributos, logos, imagen de marca, entre otros. Lovemark corresponde a aquellas marcas que han logrado posicionarse como favoritas en una persona o cultura y que no las reemplazarán, por ejemplo: Apple, Starbucks, Coca-Cola, Google. Lovemark hace que el consumidor perdone ciertas fallas de las marcas o servicios, esto a través del posicionamiento en la mente del consumidor, gracias a vínculos que se asocian al comportamiento de cada persona o grupos.

Posicionamiento de marca: es lograr distinguir un producto o servicio y darle valor por sobre el resto de la competencia. Para alcanzar este posicionamiento hay que trabajar en atributos; beneficio; calidad o precio; competidor; uso o aplicación; categoría de producto. Además, deben tener en consideración hacer un estudio respecto a variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

ADMINISTRACIÓN

Balance: nos da a conocer la situación patrimonial en un período determinado, entrega información respecto a los recursos (activos) que dispone la empresa; origen de los activos, en otras palabras, las obligaciones adquiridas en esos recursos como los pasivos y patrimonio.

Al Balance se le conoce como Estado de Situación Financiera ya que da a conocer la situación financiera de la entidad, en un período determinado, demostrando los recursos que existen y la manera en que han estado siendo financiados.

La información que nos entrega un Balance abarca las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, todo indicado con fechas.

Ejemplo:

Balance Consolidado al final del periodo 200X		
	200X	200X1
Activos		
Efectivo y efectivo equivalente	230	160
Cuentas por cobrar	1.900	1.200
Inventario	1.000	1.950
Inversiones	2.500	2.500
Propiedad, planta y equipo al costo	3.730	1.910
Depreciación acumulada	<u>(1.450)</u>	<u>(1.060)</u>
Propiedad, planta y equipo neto	<u>2.280</u>	<u>850</u>
Total activos	<u>7.910</u>	<u>6.660</u>
Pasivos		
Cuentas por pagar	250	1.890
Interés por pagar	230	100
Impuesto por pagar	400	1.000
Deuda a largo plazo	<u>2.300</u>	<u>1.040</u>
Total Pasivos	<u>3.180</u>	<u>4.030</u>
Patrimonio		
Capital pagado	1.500	1.250
Utilidades retenidas	<u>3.230</u>	<u>1.380</u>
Total patrimonio	<u>4.730</u>	<u>2.630</u>
Total Pasivos y Patrimonio	<u>7.910</u>	<u>6.660</u>

Figura 6. Miguel Ghilardi (2017).

Estado de Resultados: nos da a conocer las causas del resultado de una empresa dentro de un período determinado, ya sean ganancias o pérdidas, gracias a las diferencias saldadas entre ingresos, costos y gastos.

Para calcular este estado de resultado, debemos hacer la siguiente operación:

+ Ingreso Por Ventas
- Descuentos Y Bonificaciones
= Ingresos Operativos Netos
- Costo De Los Bienes Vendidos O Servicios Emitidos
= Resultado Bruto

Figura 7. Elaboración propia.

Se resume como el total de ingresos de las actividades y los costos incurridos para haberlo logrado.

Los estados de resultado de clasifican por naturaleza o función.

Estado de Flujo de Efectivo: da a conocer el efectivo generado y utilizado en los distintos movimientos que desempeñó la empresa. Se compone por saldo disponible en la caja y entidades bancarias. Su utilidad se destaca debido a que da a conocer la capacidad de la empresa para generar efectivo y efectivo equivalente, además de poder evaluar las necesidades de liquidez, ayudar en la toma de decisiones y proporcionar los movimientos del efectivo y efectivo equivalente.

Dentro de los beneficios obtenidos del Flujo de Efectivo podemos encontrar los siguientes:

- Evaluar los cambios en los activos netos, su estructura financiera.

- Capacidad de la Sociedad para generar efectivo y efectivo equivalente.
- Comparabilidad de rendimiento de las operaciones de distintas sociedades.
- Se usa como indicador del importe, momento de la aparición y certidumbre de flujo de efectivos futuros.
- Determinar la capacidad de la sociedad para: financiamiento externo, cubrir obligaciones y repartir utilidades.

Ejemplos: depósitos a plazo en instituciones financieras con un plazo no superior a 90 días; inversiones con compromiso de retroventa en un plazo inferior a 90 días; inversiones en fondos mutuos de rentas fijas.

Ratios: son indicadores financieros que se utilizan para que las empresas y los altos cargos puedan analizar, revisar y controlen los informes financieros y puedan realizar cambios necesarios para obtener la maximización de resultados. A partir de los ratios se toman importantes decisiones. Existen de cuatro tipos:

- Ratios de liquidez: miden disponibilidad de dinero en efectivo o la capacidad que tiene la empresa de liquidar sus obligaciones de corto plazo.
- Ratios de endeudamiento: miden la relación entre el capital de acreedores y el propio.
- Ratios de rentabilidad: muestran la rentabilidad de la empresa respecto a la inversión, activos, patrimonio y ventas, dando a conocer la eficiencia operacional con la que cuenta la empresa.
- Ratios de gestión: evalúan si la empresa es eficiente respecto a cobros, pagos, inventario y activos.

Moral: es la realidad dentro de la mente de las personas, la cual es manifestada socialmente dentro de una conducta que se refleja en las acciones del actuar. Este concepto va de la mano con modos de actuar que las sociedades clasifican como buenos o malos, de ahí que se habla de una persona moral o inmoralmente correcta.

- Existe la moral objetiva y subjetiva.
- Moral objetiva: hecho social que cada sujeto acata.
- Moral subjetiva: actos que cada persona acata de acuerdo con sus códigos morales o éticos.

Ética: disciplina filosófica que estudia el comportamiento de los seres humanos, se habla de que es una moral que se piensa y reflexiona, ya sea a nivel individual o social.

Responsabilidad Social Empresarial: contribución que realizan las empresas, de manera sostenible, ayudando al desarrollo de la humanidad, a través de un compromiso hacia sus empleados, hacia la sociedad local, para así lograr una mejoría continua en lo que es el capital social y la calidad de vida. Esta responsabilidad va relacionada directamente con las empresas, pero cada actor es importante debido al impacto social-ambiental que se genera.

PORTAFOLIO II

CONSTRUCCIÓN DE CASO

DE BEERS: ¿MONOPOLIO SIN LÍMITES?

Introducción

“A diamond is forever”, “Un diamante es para siempre”.

Este es el slogan oficial de los diamantes en la empresa De Beers, lo que provocó un cambio y un deseo incontenible de ser dueño de una de estas “piedras”.

Piedras preciosas, joyas o químicamente un carbón cristalizado hace miles de años.

Esta joya entrega un estatus diferente sobre resto de los humanos, hace que la gente se sienta superior o más valorada si cuelgan un diamante de una de sus manos. Algo tan inocente como un slogan, generó la extracción de carbono más trágica de la historia reciente a nivel mundial.

Provocó guerras civiles, bloqueos comerciales entre países, monopolio y una pésima reputación.

Se analizará el recorrido de De Beers, la emblemática empresa que fue descubierta, gracias a una ONG, en esta horrorosa guerra civil.

¿Qué tan grande es la sed de ser los únicos a nivel mundial?

¿Será que el ser humano es capaz de arrasar con vidas para obtener riquezas?

Lamentablemente, sí. Y no a todos le importa el costo asociado.

Desarrollo

De Beers es una empresa que se dedica a la extracción de diamantes y confección de joyas a partir de este mineral tanpreciado, estando activa desde 1888.

Fue fundada por el británico Cecil Rhodes, quien llegó a Sudáfrica con el fin de adquirir campos para la extracción de este mineral. Rhodes comenzó con arriendo de bombas de agua a los mineros y después de 20 años fue el único que operaba extracciones de diamantes en Sudáfrica. Actualmente, esta compañía tiene minas en Botsuana, Canadá, Namibia y Sudáfrica. Anglo American tiene el 85% de De Beers y el otro 15% el gobierno de Botsuana. Actualmente, su sede principal se encuentra en Londres, Reino Unido.

Por muchos años, De Beers mantuvo el monopolio de producción, extracción y distribución de diamantes a nivel mundial, lo que generó que el precio de este bien fuese tan elevado y que, comenzaran guerras civiles.

Lamentablemente, debido a estas guerras, posteriormente comenzó la producción de diamantes en laboratorios, es decir, sin extraer carbono desde la tierra, lo que se llama “diamante sintético”.

Con los años la industria fue cambiando, llegó un punto en que India dominaba el proceso de corte y pulido de diamantes, luego le seguían China e Israel.

Durante 1990' De Beers empezó a decaer en la posición del mercado, lo que hizo que los países de África del sur quisieran mantener las actividades más valoradas como corte y pulido, esto generó que los países cambiaran las leyes de trabajo relacionadas con los diamantes, para así apoyar y crear industrias relacionadas con diamantes a nivel nacional.

Namibia, por ejemplo, generó una cláusula nueva en las leyes que permitía que el gobierno obligara a los mineros a vender cierto porcentaje de sus diamantes a pulidores locales.

Por su parte, un manufacturero de origen israelí abrió una fábrica de corte y pulido. Esto provocó que el presidente de Namibia se dirigiera a Angola, Botsuana y Sudáfrica, indicándoles que ojalá ellos hicieran lo mismo que Israel, que lo imitaran, para evitar que Israel comprara diamantes que no fueran de África.

El 2005, en Sudáfrica, hubo una nueva legislación respecto a los diamantes, la cual se refería a capitalizar los recursos africanos en beneficio de los propios países, ya que no necesitaban que países fuera del continente africano, como la India estuvieran cortando diamantes africanos.

En los años 1990' De Beers gobernaba la industria, producía solo el 45% de diamantes a nivel mundial, pero vendía el 80% de su producción a Londres. Manipulaban el mercado de Rusia, y Canadá incluso.

Ellos controlaban la venta y extracción, elegían a quien y cuánto vender, además de regular los precios, en otras palabras, un monopolio cualquiera.

Quienes rechazaban comprarle a esta compañía, quedaban imposibilitados y no podían aplicar nuevamente a una compra; también aquellos que trataban de comprar directamente en la mina, eran sancionados financieramente por la compañía. De Beers hacía lo que fuera para mantener el monopolio de los diamantes a nivel mundial, compraban este mineral en todas partes para así mantener un precio específico indicado por ellos claramente.

Este monopolio fue sacudido en los '90 por tres productores que quedaron fuera de su alcance, lo que provocó que estos productores trataran de controlar el suministro de manera legal y financiera. Quienes le dieron el golpe a De Beers fue en 1991 con el colapso de la Unión Soviética, en Siberia, donde hay una gran mina de diamantes, generando que Rusia contrabandeara internacionalmente diamantes, haciendo caer

los precios de éstos. Israel se unió a Rusia en el mercado de diamantes y crearon una fábrica de corte que era abastecida por Rusia y no por De Beers.

Luego vino el mercado australiano que también terminó su relación con De Beers y finalmente Canadá, que fue una gran amenaza por ser un país rico en este mineral. Debido a todo esto, Estados Unidos y la Unión Europea quisieron detener el control de precios que manejaba la industria africana, a lo que finalmente Estados Unidos prohibió que De Beers vendiera sus diamantes en ese país.

Los problemas en De Beers se hacían cada vez más recurrentes, ya no tenía el monopolio en el mercado global, los bloquearon comercialmente de Estados Unidos, y en África se sentía un ambiente más alterado respecto a la industria y en específico hacia esta compañía. A medida que avanzaban los días, el ambiente se volvía conflictivo.

De Beers enfrentó otra amenaza, lo que se convirtió rápidamente en una pesadilla en la industria de los diamantes. A mediados de los años 90', Angola el tercer productor a nivel mundial de diamantes en bruto, fue invadido por fuerzas opositoras al gobierno de turno. Ganando control en el abastecimiento de diamantes, las fuerzas opositoras adquirieron 1,2 billones de dólares de ganancias en diamantes en bruto, esto provocó guerras civiles.

Para mantener el control de la oferta, De Beers vio una única opción, comprar lo que conocidamente se llaman “diamantes de sangre”, procedentes de conflictos financieros armados, guerras civiles que eran financiadas por diamantes extraídos bajo condiciones precarias y muchísima violencia.

Angola no era un participante solitario de los “diamantes de sangre”, fuerzas rebeldes de Sierra Leona, Liberia y de la República Democrática del Congo (RDC) también utilizaban el tratado ilícito de diamantes para financiar sus propios conflictos armados, o bien llamadas guerras civiles.

El involucramiento de De Beers en el tratado de los “diamantes de sangre” quedó expuesto en 1998 en un reportaje de una ONG llamada “Global Witness”, que acusó a la compañía de operar con una extraordinaria falta de responsabilidad.

Esta ONG se encarga de destapar conflictos que estén relacionados con derechos humanos, corrupción y problemas medioambientales.

Este reportaje provocó escándalo a nivel mundial, creando una tormenta dentro de la compañía más importante del mercado, la que finalmente llevaba un monopolio.

De Beers quedó en el ojo del huracán, casi nadie estuvo ausente de comentarios, ni Hollywood con su película “Diamantes de Sangre”.

En particular hubo una persona, Martin Rapaport quien es un empresario que fundó “The Rapaport Network” en 1980, una red de información respecto al origen y precio justo de diamantes a nivel mundial. En 1998 fue que hizo una pregunta que dejó muchas interrogantes abiertas, ¿“Le debemos algo a la gente de África solo por comprar sus diamantes? ¿Somos responsables por lo que compramos?”.

En el año 2003, luego de este reportaje y descubrimiento del conflicto armado en Sierra Leona, Angola, Liberia, República Democrática del Congo y República Centroafricana, a causa de los diamantes de sangre, se llevó a cabo un sistema legal mundial para transportar diamantes en bruto entre fronteras y lograr certificarlos, conocido como Kimberly Process Certification Scheme (KPCS).

A partir de entonces, todos los diamantes deben transportarse en un empaque especial y tener una certificación que provienen de zonas libres de conflictos. Por el momento hay 82 países dentro de este acuerdo.

Ya no deberían existir guerras civiles por diamantes, a no ser que estén ocultas de cierta manera. Lo pongo en duda ya que Kimberly Process es responsable de

detener el 99,8% de la extracción mundial de diamantes de sangre, por lo que queda un porcentaje, mínimo, pero que sigue haciendo ruido.

Luego de este terrible conflicto, De Beers tiene un certificado de autenticidad para cada diamante, asegurando que fueron extraídos de manera legal, sin sangre en sus manos.

Desde el 2003 claman tener el 100% de sus diamantes libres de conflictos, al menos es lo que aparece en su sitio web.

En el 2018, De Beers creó la marca "Lightbox" que son diamantes de laboratorio.

Conclusión

¿Qué hace que un diamante genere crímenes y abusos en países del tercer mundo?

¿Todo esto cambió a las personas? ¿Hizo que hubiera más conciencia al momento de adquirir una de estas piedras preciosas? ¿Las personas que llevan un diamante en su cuerpo, se preguntarán si es de sangre o si fue legalmente extraído?

¿Cómo una empresa llega a involucrarse en este tipo de crímenes?

Acá la ética fue eliminada del mercado, hubo miles de muertes, millones de desplazados, niños secuestrados y armados, violaciones a mujeres, esclavos para extraer diamantes, coimas. Guerrillas que eran financiadas a través de las ventas que generaban las minas.

Una guerra civil que duró 11 años en Sierra Leona, solamente por la codicia de una empresa y mantener el monopolio de los diamantes.

Acá hubo un abuso debido a que los países como Sierra Leona viven en extrema pobreza hasta el día de hoy, apenas tienen agua potable, educación y alimentación. Hay muchos huérfanos a causa de esta guerra, enfermedades y víctimas.

Muchos autores cuestionan la extraña coincidencia de que las guerras más sangrientas de África fueron situadas en países mineros de diamantes.

En el sitio web de De Beers está la historia de la compañía y jamás mencionan el reportaje hecho por Global Witness, pero sí mencionan la certificación de Kimberly Process Certification Scheme, también su nuevo producto que son los diamantes de laboratorio y toda la parte “linda” de la creación de esta empresa.

¿Es un tabú la industria de los diamantes? ¿O es que todos hacen vista gorda al momento de adquirir uno? No se puede juzgar a todas las personas de la misma manera, pero hay muchos que no se cuestionan su procedencia.

El año pasado fui a Sudáfrica y muchas personas que conocí hablaban de conseguir diamantes a un precio muy bajo del mercado. ¿Seguirán existiendo?

Finalmente, si bien hay una certificación, siempre quedará la duda la manera en que fueron extraídos, si son diamantes recientes o si es stock que remane de estas guerras civiles.

Global Witness sigue poniendo en duda que este conflicto se haya acabado.

PORTAFOLIO III

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACION

Capacitación: diferentes actividades por las cuales se pretende entregar variedad de herramientas a los colaboradores. Esto se realiza a través del departamento de Recursos Humanos en conjunto con su área administrativa.

Enfoque de valor para los inversionistas: se refiere a la medición de valor que realizan los futuros inversionistas o los accionistas de una empresa, respecto a la marca que se presenta para esta ocasión. Al estar en juego un monto de capital, se utilizan evaluaciones de los estados financieros de la empresa en la cual se está interesado.

Enfoque funcional / administrativo: relacionado con paradigmas de Recursos Humanos, este enfoque busca calificar a cada trabajador dentro del aspecto si cumple o no con las normas establecidas por la empresa.

Estrategia: creación de una planificación a nivel organizacional que incorpora metas y objetivos para lograr éxito en los nuevos desafíos de la empresa.

Evaluación de desempeño: proceso administrativo en conjunto con el área de recursos Humanos, en el cual se realizan diferentes conversatorios y evaluaciones de acuerdo a las competencias y metas de cada trabajador.

Modelos de roles múltiples: gestión de Recursos Humanos creada por Dave Ulrich, para administrar de mejor manera la fuerza de trabajo. Consta de cuatro modelos:

Administración de recursos humanos estratégica

Administración de la infraestructura

Administración de la contribución de los empleados

Administración de la transformación y el cambio

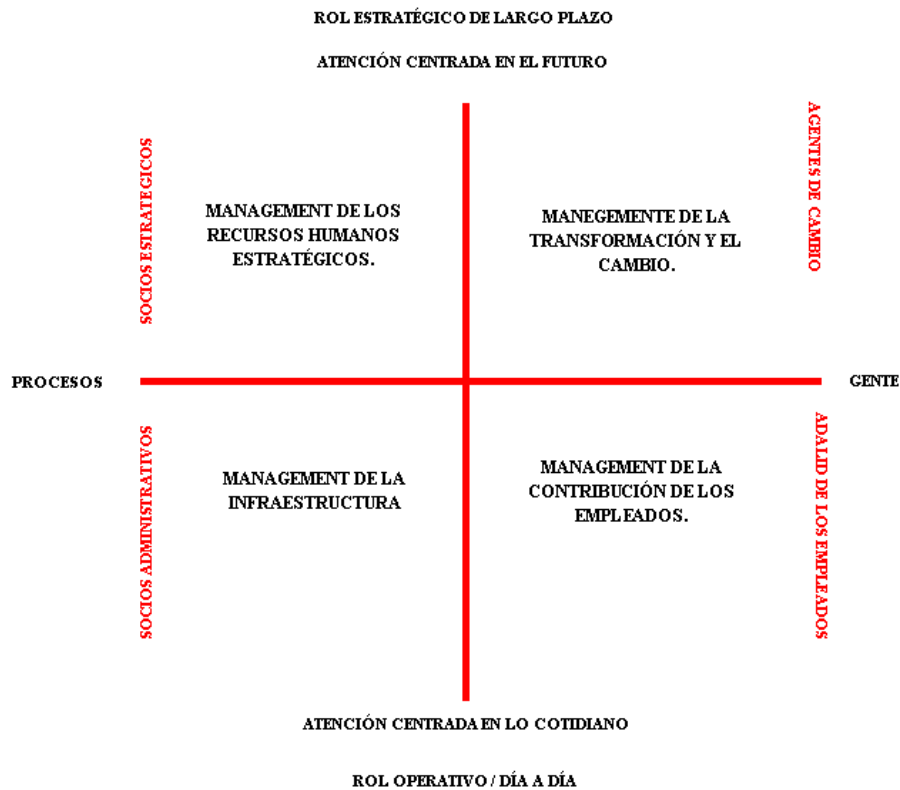


Figura 8. Uniacc (2016)

Reclutamiento / Selección: proceso por el cual se realizan diferentes etapas de selección para poder contar con nuevos colaboradores para la empresa.

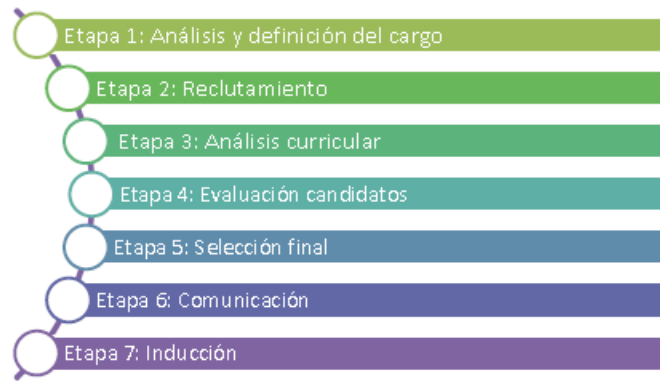


Figura 9. Uniacc (2016)

ECONOMÍA

Balanza de pagos: instrumento que se utiliza para mantener registro de todas las transacciones que realizan los residentes de un país respecto al resto del mundo. Se contabilizan las entradas y salidas de divisas extranjeras ya sea por importaciones, exportaciones, turismo, gastos asociados a embajadas, herencias, entre otros. Por otra parte, también se contabilizan y registran los movimientos de divisas por compras y ventas, préstamos bancarios, entre otros.

Crecimiento económico: es un proceso que perdura en el tiempo debido al aumento constante de la demanda agregada de un país.

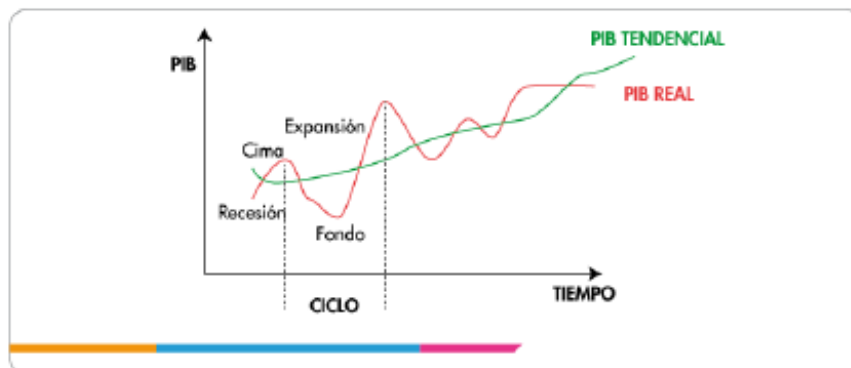


Figura 10. Uniacc (2015)

Desempleo estacional: tal como indica su nombre, varía según las estaciones del año. Es decir, se habla de trabajos temporales. Por ejemplo: temporeros, recolectores, trabajos realizados en ferias de exposición, entre otros.

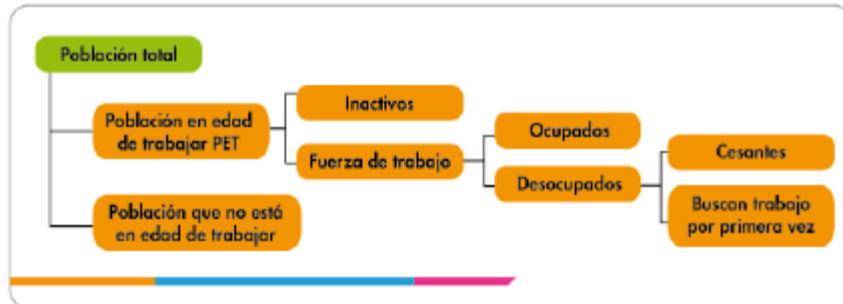


Figura 11. Uniacc (2015)

Desocupados: conjunto de personas que desean trabajar, están en edad legal de trabajo, pero aun así no encuentran fuentes laborales.

Fuerza de trabajo: conjunto de personas que además de estar en edad legal para trabajar, desean hacerlo.

Políticas públicas: programas establecidos por el Estado para mantener y garantizar un mínimo de bienestar a todos los habitantes del país. Estas políticas se dirigen al porcentaje más vulnerable del país para garantizar condiciones dignas en cuanto a la vida, así como también en el área de salud, educación, vivienda, transporte, entre otras.

Recesión: es cuando la actividad económica de un país comienza a estancarse, ya sea que los procesos de producción disminuyen, comienza el aumento del desempleo, bajan las remuneraciones a nivel país, aumenta la deuda del país.

MARKETING

Extensión de categoría: usar una marca ya establecida y con cierto grado de reconocimiento para incluir una nueva categoría de productos dentro de los ya establecidos.

Extensión de marca: usar una marca ya establecida y con cierto grado de reconocimiento para lanzar un producto nuevo.

Marca primaria: imagotipo con el cual se destaca la marca, nombre que utilizan los consumidores para referirse al producto, a pesar de tener una marca corporativa de respaldo.



Figura 12. Marca primaria Savory. Uniacc (2018)

Modelo casa con marcas: se crea una sola marca, de la cual la empresa comenzará a crear productos y será utilizada para todo el abanico que esta empresa establecerá.

Modelo casa de marcas: es un tipo de portafolio que se utiliza al tener muchas marcas bajo el alero. Por ejemplo, el supermercado Líder, tiene la marca “Líder”, “Acuenta”, “Selección” entre otras.

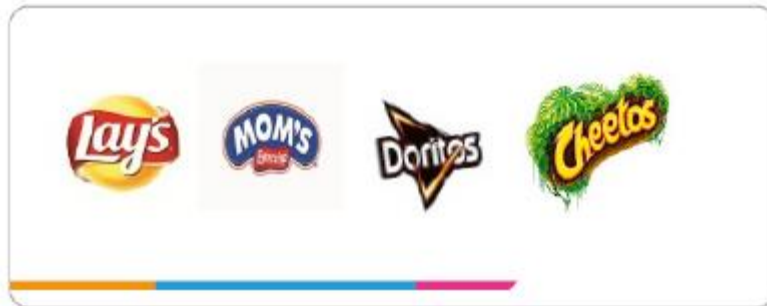


Figura 13. Modelo casa de marcas, Evercrisp. Uniacc (2018)

Modelos de jerarquía de respuestas: se refiere a todas las etapas por las cuales un consumidor atraviesa antes del momento de adquirir un producto.

Superioridad de marca: se enfoca en mejorar el producto ya creado, por uno de cualidades y calidad superior. Se debe hacer énfasis y destacar esa cualidad superior para que sobresalga en el mercado.

PORTAFOLIO III

ANÁLISIS DE CASO

Caso a analizar: Full Reciclajes Ltda.

Breve diagnóstico de la situación

El hecho de que la estructura de la empresa sea tipo familiar, muchas veces complica el buen funcionamiento, el rendimiento y números positivos en un estado de resultado. De acuerdo con los resultados y lo que se explica en el caso, se entiende que la gestión por parte de las diferentes gerencias no ha sido óptima.

Se debe formar una buena estructura de cargos, revisar las competencias que tengan los gerentes actuales, realizar capacitaciones relacionadas con los avances tecnológicos del rubro del reciclaje, nuevas técnicas de ventas y realizar mejoras continuas en el área de operaciones.

Por otra parte, se debe realizar una reestructuración del personal a pesar que se les pague por sobre el mercado, ya que esto no quiere decir que estén motivados realizando sus labores, sino que están cómodos debido a la buena paga que reciben mes a mes.

El área comercial no está bien posicionada ya que no han tenido compromisos de compra y venta por parte de sus clientes.

Finalmente, la información financiera presentada no es comparable debido a que no es de año corrido, sino que, de 10 meses del año 2016, por lo que no se puede dilucidar un balance del año.

Identificar los cursos de acción

Área administración: se debe solidificar solamente un área de finanzas y contabilidad, ya que, al estar involucrado con el personal, puede perder el foco en las tareas fundamentales de llevar las finanzas, las cuales al parecer no se encuentran en su mejor momento.

Área operaciones: lo más probable es que haya que reemplazar al gerente de operaciones por alguien que tenga mayor conocimiento y experiencia en mejora continua y modelos de trabajo LEAN. Además, se debe tener un equipo fuerte de trabajo, donde haya mejoras en la línea de producción, que vayan en búsqueda de maquinarias más modernas para poder tener mayor y mejor efectividad al momento de reciclar. Se debe buscar la maximización en el área de producción ya que es la base de esta empresa.

Área marketing: el gerente comercial debe tener las habilidades y conocimientos para poder llevar a cabo planes de acción en marketing, darle fuerza a esta empresa industrial y crear una marca en base a esto. Al contar con un brand management potente, van a poder crear una fuerza de ventas profesional y atraer nuevos clientes. Deben generar propuestas comerciales para presentarlas a sus futuros clientes, además deben abrirse al mundo de las redes sociales para darse a conocer y comenzar a ofrecer otros tipos de reciclajes, retiros en empresas, convenios, etc.

Área recursos humanos: crear un área especializada en Recursos Humanos, donde logren capacitar, evaluar y dotar de conocimientos a cada una de las 130 personas que trabajan en la empresa.

Deben hacer una estructura y descripción de cada cargo, ver los sueldos del mercado para poder analizar futuros cambios, fortalecer equipos de trabajo. Finalmente, realizar una gestión de personal.

Evaluar los cursos de acción

Full Reciclajes Ltda. debería hacer reestructuración de cargos, tener un organigrama para revisar si falta o sobra personal, invertir en capacitaciones y evaluaciones de desempeño, asociarse con municipalidades para tener mayor

cantidad de clientes y con automotoras, debido a la nueva área de negocio en el reciclaje de caucho. Esto generará mayor flujo de caja, mejora en los activos, amortiguar un poco el crédito del nuevo terreno y comenzar con toda una cadena productiva de primera línea, lo que se traduce en que todas las áreas de negocio deberían mejorar su productividad y trabajar solamente con el personal esencial.

Escoger el mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior

A mi parecer, Full Reciclajes Ltda., debería generar un atractivo plan de acción y de mejora enfocado a hacer alianza con diferentes municipalidades de Santiago e incluso de regiones, donde no haya plantas de reciclaje de este estilo. Esto para atraer clientes nuevos y que sea una gestión del tipo ganar-ganar, ya que se puede presentar una propuesta un poco más económica que la que tengan las municipalidades con otros centros de reciclaje, y así Full Reciclajes Ltda. va a estar mejorando sus estados de resultados por un tema de volumen.

Por otra parte, asociarse con diferentes automotoras para el retiro de neumáticos y otras piezas que sean fabricadas de caucho y así ellos los reciclan, y finalmente es un buen negocio para el rubro automotriz ya que en muchos talleres venden los neumáticos, pero nadie asegura que la persona que los compra, tenga planta recicladora y a veces los venden como neumáticos de segunda mano.

Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso

Full Reciclajes Ltda., debe sí o sí reestructurar la empresa, de lo contrario no va a sobrevivir y va a termina vendiendo los activos para poder pagar la deuda o declarándose en quiebra, lo cual no es conveniente para don Alberto. Hay un desorden en las cuentas por pagar y en los acreedores, a pesar de no tener la información financiera completa del 2016. Respecto al aumento del patrimonio, debe ser respecto al nuevo terreno en Lampa, pero para poder hacerlo funcionar se deben mejorar las finanzas, y, por lo tanto, mejorar toda la estructura de la empresa.

Insisto en esto, ya que una mala gestión, por muchos años que esté presente en el rubro del reciclaje y sea familiar, va a llevar a la quiebra a esta empresa.

Por otra parte, creo que es excelente idea asociarse con las municipalidades y automotoras, haciendo un buen marketing y propuesta para vender esta alianza, van a ser capaces de reinventarse y notarán que encontrarán la necesidad de comprar maquinaria nueva, capacitar a toda el área de operaciones, la cual es una de las más importantes en el rubro industrial. La propuesta comercial debe ser atractiva, con mejores precios de los del mercado y en un principio enfocarse en el volumen, para de pronto contar con mayor cantidad de clientes e ir modificando los precios.

Esto debe ser sostenible en el tiempo, y procurar que la cantidad de inventario vaya disminuyendo gracias a estas alianzas y a las nuevas maquinarias que se deberían comprar.

Conclusión

No es fácil tener que reestructurar una empresa que lleva muchos años y que por lo demás, se enfoca en seguir siendo plana, familiar. A pesar de que es agradable trabajar en un lugar que se siente como la segunda casa, muchas veces esa comodidad empieza a jugar en contra con las finanzas. Verse ahogados de inventarios, con responsabilidades crediticias enormes y ver que no hay ingreso de efectivo, puede llevar a la quiebra a una empresa tradicional en el rubro.

Don Alberto tiene muchas cosas nuevas que hacer por delante, y lo más importante de esto, es que tome la gran decisión de hacer una reestructuración de personal e inversión en equipamiento para poder seguir reciclando y hacer alianzas con otras organizaciones.

PORTAFOLIO IV

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRACIÓN

Análisis de necesidades de la empresa: el departamento de Recursos Humanos está encargado de seleccionar candidatos para las áreas que se necesiten, es por esto que se debe tener en perfecto conocimiento qué necesidades contempla cada área de la empresa, necesidades actuales y futuras, que sean de calidad y comprometedoras.

CRM: Customer Relationship Management. Usualmente se utiliza un software para este tipo de administración de datos, se deben obtener números de contacto, emails, direcciones, fechas de cumpleaños, idealmente saber qué consumen y con qué frecuencia. La estrategia del CRM es abarcar la mayor cantidad posible de información de clientes, para así lograr fidelizar clientes.

Estructura empresarial horizontal: no cuentan con gerencias de mando medio, por lo que en este caso los altos cargos son los encargados del día a día, tienen interacción con los clientes, con los colaboradores. Un ejemplo de esta estructura, vendría siendo una Pyme.

Estructura empresarial vertical: es aquella que tiene en primer mando a un CEO, el cual va delegando la autoridad a los gerentes. Por ejemplo, Cencosud tiene un CEO y hacia abajo va delegando tareas.

Estudio de organización / administración: al momento de realizar un proyecto se debe investigar información referente al equipo de trabajo, la estructura de la empresa (organizacional), descripción de cargo, remuneración acorde al mercado,

roles, responsabilidades, seguros involucrados, sistemas de información, servicios de terceros, entre otros.

Marketing interno: es un conjunto de técnicas que utilizan las jefaturas y departamento de Recursos Humanos para promocionar la empresa frente a nuevos colaboradores y los actuales. Se dan a conocer las estrategias, organigramas, metas alcanzadas, mejoras laborales, herramientas de ventas, ideas motivacionales, entre otros. Se podría decir en pocas palabras que es “vender” la empresa hacia los colaboradores.

Política retributiva: es una fase del plan de marketing interno; consiste en tener establecidas y actualizadas las bandas salariales, tener beneficios sociales para los colaboradores, contar con la distribución de sueldos fijos y variables (si es que aplica) y establecer una política de beneficios para todos.

ECONOMÍA

Economía social de mercado: modelo económico proveniente de la Alemania post guerra, donde la empresa juega un rol importante respecto a la responsabilidad social y las externalidades que genera una empresa, como, por ejemplo: el medio ambiente, plusvalía de viviendas, entre otros.

Evaluación económica: estudio que se realiza para un proyecto y tener en conocimiento los beneficios netos de éste, dentro de esto se debe tener en cuenta si la idea del proyecto es conveniente para realizar, hacer un flujo de caja sin intereses ni amortización, nos da a conocer el valor de salvamento, los flujos de

caja, los indicadores para poder validar el proyecto, conocer el período de evaluación, entre otros.

Tasa de descuento: se usa para realizar cálculo del valor presente de los flujos de caja de un proyecto en camino, esta tasa corresponde a la rentabilidad que se pretende obtener durante el tiempo que dura dicho proyecto.

Tasa de interés nominal: es el interés expresado en porcentaje. En el caso de tomar un crédito bancario o de otro tipo (créditos de consumo, créditos automotrices), es la tasa que se acuerda entre el acreedor y el deudor. Esta tasa expresada en porcentaje debe devolverse al momento de ir pagando las cuotas del crédito y, además, se debe incluir la inflación.

Tasa de interés real: se define como la diferencia entre la tasa de interés nominal y la inflación. Esta tasa se utiliza para medir las ganancias que se obtienen gracias a los intereses. Esta tasa se aplica cuando una persona solicita al banco un crédito hipotecario por una vivienda.

Tasa Interna de Retorno (TIR): indicador que sirve para saber si el proyecto es viable o no para invertir. Se expresa en porcentaje y entrega información de la rentabilidad de pagos y cobros dentro de una inversión. El TIR entrega un criterio para decidir si el proyecto es rentable o no:

Criterio de decisión:

- $TIR > \text{Tasa de descuento} \Rightarrow VAN > 0 \Rightarrow$ Invertir en el proyecto.
- $TIR = \text{Tasa de descuento} \Rightarrow VAN = 0 \Rightarrow$ Indiferente.
- $TIR < \text{Tasa de descuento} \Rightarrow VAN < 0 \Rightarrow$ No invertir en el proyecto.

Figura 14. Uniacc (2016)

VAN o VPN: acrónimos para Valor Actual Neto o Valor Presente Neto. Este indicador financiero se utiliza para conocer los ingresos o egresos dentro de una futura inversión o proyecto, para luego hacer el ejercicio respectivo y calcular si queda ganancia alguna.

Dentro de una evaluación de proyectos es fundamental conocer el cálculo final, ya que esto nos indicará si el proyecto tiene viabilidad y si conviene invertir.

MARKETING

Estrategia de cartera: se trata de revisar el potencial de cada producto y tomar la decisión de inyectar recursos para poder trabajar en las estrategias y herramientas de marketing. Todo esto con el fin de invertir bien en el producto prometedor, que entregue mayor rentabilidad

Estrategia funcional: incluye el marketing mix (4P), donde se establecen variables para poder lograr las metas comerciales que ha propuesto la empresa. La comunicación tiene que estar complementada con las 4P.

Estrategia de segmentación: se trata de tener una estrategia para cada producto diferente que se ofrece al mercado. Por ejemplo, una marca de autos tiene variedad

de modelos para diferentes públicos objetivos, cada uno de estos modelos tiene una estrategia diferente de venta ya que no se puede abarcar a todo el público objetivo con la misma estrategia.

Estrategia de sobre posicionamiento: es una mezcla de la segmentación del producto y la diferenciación por sobre la competencia. Para poder realizar esta estrategia se debe contar con la información clara y precisa del valor que aporta el producto hacia los consumidores, cómo está posicionado el producto de la empresa y cómo se comporta la competencia en el mercado.

Estudio de mercado

Tal como dice el nombre, es un estudio o investigación que se realiza respecto al mercado al cual quiere llegar una empresa y, además, se estudia a la competencia. Dentro de este estudio hay que tener en consideración revelar información del consumidor, competidor, proveedores, distribuidores, marketing mix, estimación de demanda y estrategias a utilizar.

Gestión comercial: área encargada de las relaciones entre la empresa y el mercado. Tiene la responsabilidad de realizar estudios de mercado, revisar el marketing mix, realizar estrategias de ventas, fijar objetivos y metas para el área comercial. Además de esas funciones y muchas más, debe resolver problemas relacionados con la estrategia corporativa que incluyen agilización del funcionamiento comercial, manejo de marketing mix, adecuación de información, planificaciones comerciales y de marketing. En otras palabras, es estar a cargo de la planificación hasta ejecución de las acciones.

Gestión de ventas: área encargada de aumentar las ventas de la empresa a través del manejo de la fuerza de ventas, conocimiento del mercado, conocimiento de sus clientes y potenciales clientes. Deben tener en total conocimiento los productos que ofrecen para poder seguir aumentando las unidades vendidas.

PORTAFOLIO IV

MAPA CONCEPTUAL

INTRODUCCIÓN

“A diamond is forever”, “Un diamante es para siempre”.

Este es el slogan oficial de los diamantes en la empresa De Beers, lo que provocó un cambio y un deseo incontenible de ser dueño de una de estas “piedras”.

Piedras preciosas, joyas o químicamente un carbón cristalizado hace miles de años.

Esta joya entrega un estatus diferente sobre resto de los humanos, hace que la gente se sienta superior o más valorada si cuelgan un diamante de una de sus manos. Algo tan inocente como un slogan, generó la extracción de carbono más trágica de la historia reciente a nivel mundial.

Provocó guerras civiles, bloqueos comerciales entre países, monopolio y una pésima reputación.

Se analizará el recorrido de De Beers, la emblemática empresa que fue descubierta, gracias a una ONG, en esta horrorosa guerra civil.

¿Qué tan grande es la sed de ser los únicos a nivel mundial?

¿Será que el ser humano es capaz de arrasar con vidas para obtener riquezas?

Lamentablemente, sí. Y no a todos le importa el costo asociado.

DESARROLLO

De Beers es una empresa que se dedica a la extracción de diamantes y confección de joyas a partir de este mineral tan preciado, estando activa desde 1888.

Fue fundada por el británico Cecil Rhodes, quien llegó a Sudáfrica con el fin de adquirir campos para la extracción de este mineral. Rhodes comenzó con arriendo de bombas de agua a los mineros y después de 20 años fue el único que operaba extracciones de diamantes en Sudáfrica. Actualmente, esta compañía tiene minas en Botsuana, Canadá, Namibia y Sudáfrica. Anglo American tiene el 85% de De Beer y el otro 15% el gobierno de Botsuana. Actualmente, su sede principal se encuentra en Londres, Reino Unido.

Por muchos años, De Beers mantuvo el monopolio de producción, extracción y distribución de diamantes a nivel mundial, lo que generó que el precio de este bien fuese tan elevado y que, comenzaran guerras civiles.

Lamentablemente, debido a estas guerras, posteriormente comenzó la producción de diamantes en laboratorios, es decir, sin extraer carbono desde la tierra, lo que se llama “diamante sintético”.

Con los años la industria fue cambiando, llegó un punto en que India dominaba el proceso de corte y pulido de diamantes, luego le seguían China e Israel.

Durante 1990' De Beers empezó a decaer en la posición del mercado, lo que hizo que los países de África del sur quisieran mantener las actividades más valoradas como corte y pulido, esto generó que los países cambiaran las leyes de trabajo relacionadas con los diamantes, para así apoyar y crear industrias relacionadas con diamantes a nivel nacional.

Namibia, por ejemplo, generó una cláusula nueva en las leyes que permitía que el gobierno obligara a los mineros a vender cierto porcentaje de sus diamantes a pulidores locales.

Por su parte, un manufacturero de origen israelí abrió una fábrica de corte y pulido. Esto provocó que el presidente de Namibia se dirigiera a Angola, Botsuana y Sudáfrica, indicándoles que ojalá ellos hicieran lo mismo que Israel, que lo imitaran, para evitar que Israel comprara diamantes que no fueran de África.

El 2005, en Sudáfrica, hubo una nueva legislación respecto a los diamantes, la cual se refería a capitalizar los recursos africanos en beneficio de los propios países, ya que no necesitaban que países fuera del continente africano, como la India estuvieran cortando diamantes africanos.

En los años 1990' De Beers gobernaba la industria, producía solo el 45% de diamantes a nivel mundial, pero vendía el 80% de su producción a Londres. Manipulaban el mercado de Rusia, y Canadá incluso.

Ellos controlaban la venta y extracción, elegían a quien y cuánto vender, además de regular los precios, en otras palabras, un monopolio cualquiera.

Quienes rechazaban comprarle a esta compañía, quedaban imposibilitados y no podían aplicar nuevamente a una compra; también aquellos que trataban de comprar directamente en la mina, eran sancionados financieramente por la compañía. De Beers hacía lo que fuera para mantener el monopolio de los diamantes a nivel mundial, compraban este mineral en todas partes para así mantener un precio específico indicado por ellos claramente.

Este monopolio fue sacudido en los '90 por tres productores que quedaron fuera de su alcance, lo que provocó que estos productores trataran de controlar el suministro de manera legal y financiera. Quienes le dieron el golpe a De Beers fue en 1991 con el colapso de la Unión Soviética, en Siberia, donde hay una gran mina de diamantes, generando que Rusia contrabandeara internacionalmente diamantes, haciendo caer

los precios de éstos. Israel se unió a Rusia en el mercado de diamantes y crearon una fábrica de corte que era abastecida por Rusia y no por De Beers.

Luego vino el mercado australiano que también terminó su relación con De Beers y finalmente Canadá, que fue una gran amenaza por ser un país rico en este mineral. Debido a todo esto, Estados Unidos y la Unión Europea quisieron detener el control de precios que manejaba la industria africana, a lo que finalmente Estados Unidos prohibió que De Beers vendiera sus diamantes en ese país.

Los problemas en De Beers se hacían cada vez más recurrentes, ya no tenía el monopolio en el mercado global, los bloquearon comercialmente de Estados Unidos, y en África se sentía un ambiente más alterado respecto a la industria y en específico hacia esta compañía. A medida que avanzaban los días, el ambiente se volvía conflictivo.

De Beers enfrentó otra amenaza, lo que se convirtió rápidamente en una pesadilla en la industria de los diamantes. A mediados de los años 90', Angola el tercer productor a nivel mundial de diamantes en bruto, fue invadido por fuerzas opositoras al gobierno de turno. Ganando control en el abastecimiento de diamantes, las fuerzas opositoras adquirieron 1,2 billones de dólares de ganancias en diamantes en bruto, esto provocó guerras civiles.

Para mantener el control de la oferta, De Beers vio una única opción, comprar lo que conocidamente se llaman “diamantes de sangre”, procedentes de conflictos financieros armados, guerras civiles que eran financiadas por diamantes extraídos bajo condiciones precarias y muchísima violencia.

Angola no era un participante solitario de los “diamantes de sangre”, fuerzas rebeldes de Sierra Leona, Liberia y de la República Democrática del Congo (RDC) también utilizaban el tratado ilícito de diamantes para financiar sus propios conflictos armados, o bien llamadas guerras civiles.

El involucramiento de De Beers en el tratado de los “diamantes de sangre” quedó expuesto en 1998 en un reportaje de una ONG llamada “Global Witness”, que acusó a la compañía de operar con una extraordinaria falta de responsabilidad.

Esta ONG se encarga de destapar conflictos que estén relacionados con derechos humanos, corrupción y problemas medioambientales.

Este reportaje provocó escándalo a nivel mundial, creando una tormenta dentro de la compañía más importante del mercado, la que finalmente llevaba un monopolio.

De Beers quedó en el ojo del huracán, casi nadie estuvo ausente de comentarios, ni Hollywood con su película “Diamantes de Sangre”.

En particular hubo una persona, Martin Rapaport quien es un empresario que fundó “The Rapaport Network” en 1980, una red de información respecto al origen y precio justo de diamantes a nivel mundial. En 1998 fue que hizo una pregunta que dejó muchas interrogantes abiertas, ¿“Le debemos algo a la gente de África solo por comprar sus diamantes? ¿Somos responsables por lo que compramos?”.

En el año 2003, luego de este reportaje y descubrimiento del conflicto armado en Sierra Leona, Angola, Liberia, República Democrática del Congo y República Centroafricana, a causa de los diamantes de sangre, se llevó a cabo un sistema legal mundial para transportar diamantes en bruto entre fronteras y lograr certificarlos, conocido como Kimberly Process Certification Scheme (KPCS).

A partir de entonces, todos los diamantes deben transportarse en un empaque especial y tener una certificación que provienen de zonas libres de conflictos. Por el momento hay 82 países dentro de este acuerdo.

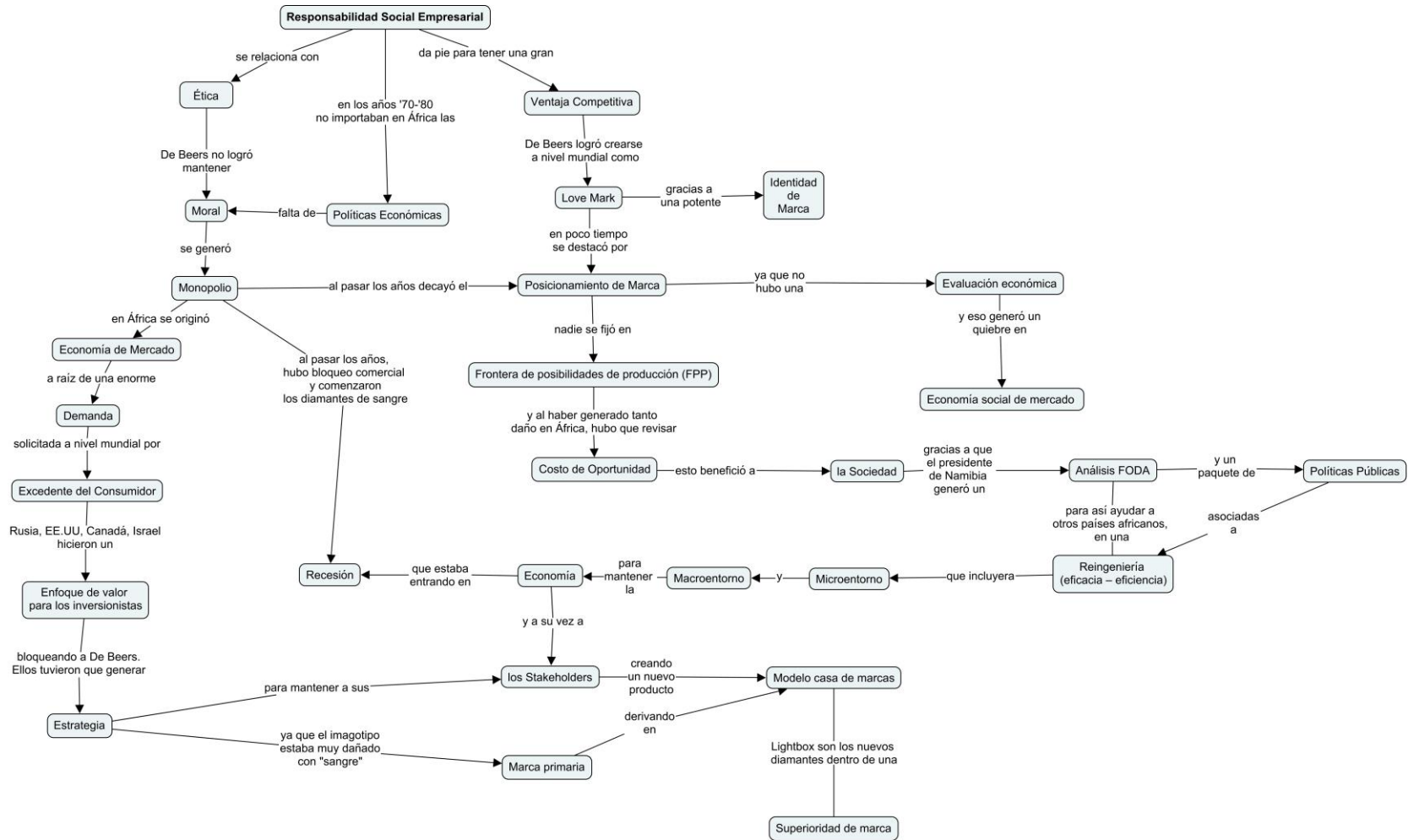
Ya no deberían existir guerras civiles por diamantes, a no ser que estén ocultas de cierta manera. Lo pongo en duda ya que Kimberly Process es responsable de

detener el 99,8% de la extracción mundial de diamantes de sangre, por lo que queda un porcentaje, mínimo, pero que sigue haciendo ruido.

Luego de este terrible conflicto, De Beers tiene un certificado de autenticidad para cada diamante, asegurando que fueron extraídos de manera legal, sin sangre en sus manos.

Desde el 2003 claman tener el 100% de sus diamantes libres de conflictos, al menos es lo que aparece en su sitio web.

En el 2018, De Beers creó la marca "Lightbox" que son diamantes de laboratorio.



CONCLUSIÓN

¿Qué hace que un diamante genere crímenes y abusos en países del tercer mundo?

¿Todo esto cambió a las personas? ¿Hizo que hubiera más conciencia al momento de adquirir una de estas piedras preciosas? ¿Las personas que llevan un diamante en su cuerpo, se preguntarán si es de sangre o si fue legalmente extraído?

¿Cómo una empresa llega a involucrarse en este tipo de crímenes?

Acá la ética fue eliminada del mercado, hubo miles de muertes, millones de desplazados, niños secuestrados y armados, violaciones a mujeres, esclavos para extraer diamantes, coimas. Guerrillas que eran financiadas a través de las ventas que generaban las minas.

Una guerra civil que duró 11 años en Sierra Leona, solamente por la codicia de una empresa y mantener el monopolio de los diamantes.

Acá hubo un abuso debido a que los países como Sierra Leona viven en extrema pobreza hasta el día de hoy, apenas tienen agua potable, educación y alimentación. Hay muchos huérfanos a causa de esta guerra, enfermedades y víctimas.

Muchos autores cuestionan la extraña coincidencia de que las guerras más sangrientas de África fueron situadas en países mineros de diamantes.

En el sitio web de De Beers está la historia de la compañía y jamás mencionan el reportaje hecho por Global Witness, pero sí mencionan la certificación de Kimberly Process Certification Scheme, también su nuevo producto que son los diamantes de laboratorio y toda la parte “linda” de la creación de esta empresa.

¿Es un tabú la industria de los diamantes? ¿O es que todos hacen vista gorda al momento de adquirir uno? No se puede juzgar a todas las personas de la misma manera, pero hay muchos que no se cuestionan su procedencia.

El año pasado fui a Sudáfrica y muchas personas que conocí hablaban de conseguir diamantes a un precio muy bajo del mercado. ¿Seguirán existiendo?

Finalmente, si bien hay una certificación, siempre quedará la duda la manera en que fueron extraídos, si son diamantes recientes o si es stock que remane de estas guerras civiles.

Global Witness sigue poniendo en duda que este conflicto se haya acabado.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

¿Cuál es la política económica del actual gobierno? - Ministerio de Hacienda. (n.d.). Retrieved April 5, 2020, from <https://www.hacienda.cl/preguntas-frecuentes/deberes-y-funciones/cual-es-la-politica-economica-del.html>

Barrera, G. (2015). Medición de valor de marca. Brand Management. Lea esto primero (Semana 6).

Baunat diamonds. (n.d.). De Beers grupo N°1 de diamantes - Baunat Diamonds. Retrieved April 27, 2020, from <https://www.baunatdiamonds.com/es/diversificar-inteligentemente/cual-es-el-grupo-n1-de-diamantes>

Beers, D. (n.d.). Sites-DeBeersInternationalNet-Site. Retrieved April 26, 2020, from <https://www.debeers.com/en-us/our-story.html>

Brown, D. (1998). A Rough Trade | Global Witness. Retrieved from <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/conflict-diamonds/rough-trade/>

Clarín. (2010). Los diamantes son eternos, pero también sangrientos y malditos - Clarín. Retrieved April 27, 2020, from https://www.clarin.com/mundo/diamantes-eternos-sangrientos-malditos_0_rkYStfATw7l.html

Conflict Diamonds in Zimbabwe | Global Witness | Global Witness. (n.d.). Retrieved April 27, 2020, from <https://www.globalwitness.org/en/campaigns/conflict-diamonds/#more>

De Beers. (n.d.). Sites-DeBeersInternationalNet-Site. Retrieved April 26, 2020, from <https://www.debeers.com/en-us/building-forever.html>

Desempleo - Ministerio de Hacienda. (n.d.). Retrieved April 5, 2020, from <https://www.hacienda.cl/indicadores/empleo.html>

Diamonds.net. (n.d.). Media Center - About Martin Rapaport. Retrieved April 27, 2020, from <https://www.diamonds.net/MediaCenter/MartinRapaport.aspx>

Ética. (n.d.). Retrieved April 5, 2020, from <http://www.filosofia.org/enc/ros/etica.htm>

Gallardo, F. (2017). Conceptos previos. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 1).

Gallardo, F. (2017). Etapas del desarrollo económico de Chile (parte II). Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 6).

glosario_portafolioIV_Soffia_Cartoni, (2018-2020).

Kimberley Process. (2019). What is the KP | KimberleyProcess. Retrieved April 27, 2020, from <https://www.kimberleyprocess.com/en/what-kp>

lectura41, branding. (1).pdf. (n.d.).

Los diamantes de sangre: ¿un tema del pasado? - BBC News Mundo. (2012). Retrieved April 27, 2020, from https://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120521_economia_diamantes_sangre_tsb

Los malditos “diamantes de sangre”. - Amigos de Sierra Leona. (2018). Retrieved April 27, 2020, from <https://amigosdesierraleona.com/los-malditos-diamantes-de-sangre/>

Maschinen, B., Investition, A., Beschaffungen, G., Ersatzbeschaffungen, B., & Mittelherkunft, S. (2006). GUILT-FREE DIAMONDS SPARKLE BRIGHTER FOR ETHICAL SHOPPERS. Retrieved from http://www.diamondfacts.org/pdfs/media/news/2006-06-17_The_Times.pdf

MATERIAL. (n.d.), 24, 25.

Reardon, K. (2006). GUILT-FREE DIAMONDS SPARKLE BRIGHTER FOR ETHICAL SHOPPERS The Times.

UNIACC (2014). Arquitectura de Marca. Branding. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2014). *Concepto y desarrollo de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 1).*

UNIACC (2014). *Estrategias para la gestión de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 1).*

UNIACC (2014). *Identidad de la marca. Branding. Lea esto primero (Semana 3).*

UNIACC (2014). *Propuesta de valor. Branding. Lea esto primero (Semana 5).*

UNIACC (2015). *El sector público en la economía. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 3).*

UNIACC (2015). *Ética y Moral. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 1).*

UNIACC (2015). *La demanda agregada, sus componentes básicos y el desarrollo económico. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 2).*

UNIACC (2015). *Políticas económicas. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 4).*

UNIACC (2015). *Problemas macroeconómicos. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 6).*

UNIACC (2015). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 4).*

UNIACC (2015). *Sector externo de la economía. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 5).*

UNIACC (2015). *Sistema macroeconómico básico: el flujo circular de la renta. Macroeconomía. Lea esto primero (Semana 1).*

UNIACC (2016). *Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 3).*

UNIACC (2016). Análisis situacional: aspectos externos. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Análisis situacional: aspectos internos y diagnóstico. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Aspectos y conceptos relevantes asociados a la evaluación de un proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). Componentes de los objetivos económicos. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). Comportamiento del mercado y los factores que afectan al equilibrio. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). Conceptos básicos de la economía, sus objetivos y problemas. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Construcción del flujo de caja económico relevante del proyecto. Evaluación de proyectos. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). El plan estratégico de marketing. Análisis, diagnóstico y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). El Plan Estratégico de Marketing; plan de acción, control y acciones correctivas. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC (2016). El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). Estrategia de expansión, portafolio de negocios y plan de negocios. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2016). Estructura de los mercados. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2016). *Indicadores de eficiencia económica de un proyecto de inversión. Decisión de localización y tamaño de un proyecto. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 5).*

UNIACC (2016). *Informes contables. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 2).*

UNIACC (2016). *Inversiones relevantes de un proyecto de inversión. Evaluación de proyecto. Lea esto primero (Semana 4).*

UNIACC (2016). *La naturaleza cambiante de los recursos humanos: las personas y las organizaciones. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 1).*

UNIACC (2016). *Problemas de la economía que afectan a los mercados. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 5).*

UNIACC (2016). *Problemas económicos de la sociedad. Introducción a la economía. Lea esto primero (Semana 2).*

UNIACC (2016). *Subsistemas de recursos humanos: Capacitación. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 3).*

UNIACC (2016). *Subsistemas de recursos humanos: evaluación del desempeño. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 4).*

UNIACC (2016). *Subsistemas de Recursos Humanos: Reclutamiento y Selección. Gestión del Talento I. Lea esto primero (Semana 2).*

UNIACC (2016). *Ventaja competitiva y estrategias. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 3).*

UNIACC (N.D.). *Caso a analizar. Portafolio III.*

Vel, G. Van De. (n.d.). *La insólita historia de cómo la Compañía De Beers dominó los precios del diamante - BAUNAT. Retrieved April 27, 2020, from <https://www.baunat.com/es/la-insolita-historia-de-como-la-compania-de-beers-domino-los-precio-del-diamante#>*

Vílchez, F (2018). Extensiones de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 2).

Vilchez, F. (2017). La gerencia de venta y la gerencia comercial de una organización. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 1).

Vilchez, F. (2017). Liderando el equipo comercial. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 5).

Vilchez, F. (2017). Trabajando con el equipo adecuado. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 3).

Vilchez, F. (2018). Portafolio de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 3).