



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial

TITULO DEL TRABAJO

LICITACIÓN PÚBLICA SERVICIO ALIMENTACIÓN EN CODELCO CHILE
DIVISIÓN EL TENIENTE

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

Docente guía: Sr. Francisco Gallardo González.

Estudiante: Roberto Tejo Carrasco

Santiago de Chile, Noviembre de 2022

Índice

<i>Agradecimientos</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>PORTAFOLIO I</i>	6
Glosario Portafolio I	6
Área de Economía.....	6
Área de Administración	7
Área de Marketing	8
<i>PORTAFOLIO II</i>	11
Glosario Portafolio II	11
Gestión Financiera Corporativa	11
Branding	13
Ética y Responsabilidad Social.....	15
DESARROLLO DE CASO EVALUADO	16
Nuevos requerimientos del Cliente en Licitación	16
Contexto General (Antecedentes)	16
Análisis de datos relevantes y Reflexiones	17
Conclusión Portafolio II	21
<i>PORTAFOLIO III</i>	22
Glosario Portafolio III	22

Área de Economía.....	22
Área de Finanzas	24
Área de Marketing	26
Evaluación Analítica de Caso de Aplicación Full Reciclajes	27
Información Contable	27
Evaluación de cursos de Acción	29
Conclusiones en Caso evaluación Full Reciclajes.....	31
<i>PORTAFOLIO IV</i>	<i>31</i>
Glosario Portafolio IV.....	31
Evaluación de Proyectos.....	32
Taller de Gestión Comercial	32
Conducta del Consumidor.....	34
Taller de Habilidades Directivas	35
<i>APLICACIÓN DE CASO ESTUDIADO (Licitación Servicio Alimentación</i>	
<i>CODELCO CHILE- División El Teniente)</i>	<i>36</i>
Cuadro Resumen de los Conceptos usados de los 4 Portafolios	36
Contexto del caso:	37
Mapa Conceptual Caso en Estudio.....	39
Conclusiones Relevantes	40

Agradecimientos

Primeramente, quisiera dar todo Honor y Gloria a Dios, Padre, Hijo y Espíritu Santo, todo es posible gracias a sus bendiciones.

Agradecer la confianza, la paciencia, el estímulo a mi esposa Silvana, el apoyo de mis hijas Catalina y Javiera, por esa certidumbre absoluta de mi Madre, al Gerente de Contrato Esteban Galdames Dorat, al Director de Segmento Minería Francisco Soto Retamal, a Psicóloga Organizacional Isabel Valenzuela Ortiz y colegas de trabajo en Aramark, a mis compañeros y compañeras de estudio por ese impulso desinteresado en momentos de dudas, a la Universidad por abrir la posibilidad de cursar la carrera de forma remota con una plataforma y contenidos adecuados de estudio y a cada Profesor por su vocación demostrada en la entrega de conocimientos, los cuales se transforman en aptitudes y habilidades para enfrentar los desafíos personales y profesionales de forma consistente.

Introducción

El presente informe tiene por objetivo presentar a través de conceptos aprendidos de la materia de la carrera lo relacionado a lo aplicado tanto a los casos proporcionados por Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC) como también en casos reales en mi trabajo como Jefe de Operaciones en empresa de servicios Aramark Servicios Mineros y Remotos Ltda. en CODELCO CHILE-División El Teniente de Rancagua, cuya función es ser responsable de la Administración Integral del funcionamiento del Servicio de Alimentación de la Mina Subterránea de Cobre más grande del mundo.

En los diferentes portafolios se ve evolucionando la profundidad de los nuevos conocimientos, lo cual concluye en el Portafolio IV con un Mapa Conceptual aplicado al proceso de Licitación del servicio ya comentado, para el periodo de 5 años, desde 01 diciembre 2021 al 30 noviembre de 2026. Siendo activamente partícipe de los análisis operativos, técnicos, financieros de esta propuesta comercial en una mirada histórica de los factores productivos, como de futuro, en búsqueda constante de eficiencias para ambas organizaciones, cliente y Aramark.

Satisfactoriamente la licitación fue adjudicada a nuestra empresa, bajo condiciones evaluadas en el contrato en el equipo directivo como a nivel corporativo central.

PORTAFOLIO I

Glosario Portafolio I

Área de Economía

1. **Ceteris Paribus** : *“para simplificar sus modelos del mundo, los economistas se fijan solamente en uno o dos factores cada vez y suponen que todo lo demás se mantiene constante”*. (UNIACC, 2020). Es decir, se entiende que uno de los factores es variable y el resto es estable.

2. **Laissez faire**: de Adam Smith, que indica en la teoría económica moderna *“déjalo estar”*. (UNIACC, 2020). Interesante es saber que los precios son regulados por la oferta y demanda, no existe una indicación precisa del Estado, no hay fijación de precios, por lo cual se cumple la Política.

3. **Factores Productivos**: se trata de Capital, Trabajo y en la actualidad se ha incorporado en los textos la información.

4. **Elasticidad**: la elasticidad de la demanda está determinada por el resultado de su variación en relación con el precio, si la diferencia es mayor a 1 se dice que la demanda es sensible a la variación del precio.

5. **Oligopolio**: es uno de los tipos de mercado imperfecto, es la concentración de las estrategias que llevará a estas empresas *“acordar”* precios y oferta, generando colusión.

6. **Inflación**: es la pérdida del valor del dinero, en diferentes países su inflación los puede llevar a la ruina, existe inflación baja (se mantiene en un dígito su variación de precios), galopante (se mantienen entre dos a tres dígitos, propio de países en guerra o

inestables políticamente) e hiperinflación (la economía del país está crítica, sus variaciones de precios llegan hasta ser de millones porcentuales).

7. **Sector Externo:** Había escuchado y estudiado respecto al sector público y privado, pude aprender que existe el sector externo, que se encarga de las actividades económicas a nivel internacional, es decir importaciones y exportaciones.

Área de Administración

1. **Entropía:** es el desgaste que se produce por el uso o el tiempo del bien o servicio, a nivel de usuario lo encontramos cuando adquirimos un bien, pero al tiempo necesitaremos uno de mejores cualidades, ejemplo un teléfono celular.

2. **Homeostasis:** lo encontramos por ejemplo en la actualidad de pandemia, el mundo entero debió adaptarse a nuevas exigencias sanitarias, un nuevo comportamiento de las personas, por lo tanto, el modelo conocido sufrió un cambio, y las personas debimos adecuarnos.

3. **Eficiencia:** muchas veces existe una confusión y es bueno reconocer el sencillo significado, pero muy importante para las empresas, es obtener el máximo beneficio de los recursos dispuestos.

4. **Eficacia:** concepto aplicado normalmente en todo ámbito, expresa que las metas y objetivos se deben alcanzar, inclusive no siendo con estricto cumplimiento de métodos de conseguirlo, lo importante acá es alcanzarlo.

5. Misión: Es el propósito de la empresa asociando necesidad, producto y lugar, ejemplo entregar bienes y servicios que faciliten la vida diaria. Ejemplo una empresa de electrodomésticos buscará entregar experiencias agradables a sus clientes.

6. Cultura Organizacional: lo definiremos como la forma en que se desarrolla la empresa a través de sus colaboradores, existen valores, aprendizajes, costumbres, hábitos, los cuales los identifican y diferencian, ejemplo Mitta, todos te saludan cordialmente.

7. Estrategia: lo comprendemos con la definición corporativa de la conjugación de misión, valores, objetivos que aplicará la organización en su habitual desarrollo, es su fin, pero con claras y definidas etapas desde su punto cero.

Área de Marketing

1. Diversificación: lo comprenderemos como la forma en que la empresa amplifica su presencia, es decir aumenta sus propuestas de negocios para ir en busca de esa necesidad de los clientes. Lo debemos diferenciar entre diversificación relacionada (nuevo producto, mismo cliente) o no relacionada (nuevo producto, nuevo cliente).

2. Análisis Situacional: es la forma inicial que cualquier empresa debe comenzar a investigar sus oportunidades, desde el Macroentorno (Modelo PESTA), Microentorno (Análisis de las 5 fuerzas competitivas - M. Porter), Internos (FODA),

con un adecuado análisis situacional podrá encontrar información de dónde, cómo, a quién y cuanto producir.

3.Stakeholder: son los grupos o individuos interesados que influyen el desarrollo del negocio, ejemplo si tu empresa puede afectar el entorno, habrá ambientalistas preocupados de ello. Estos grupos o individuos se les debe prestar la importancia que amerite, dependerá de su interés y su poder de toma de decisiones.

4.Cadena de Valor: las empresas deben tener presente que cada determinación que se adopte tiene consecuencias, es por ello, que no se debe descuidar nada, por lo cual, se debe establecer una estructura organizacional que permita reconocer dentro de sus responsabilidades de qué forma lograr que los clientes valoren el bien o servicio.

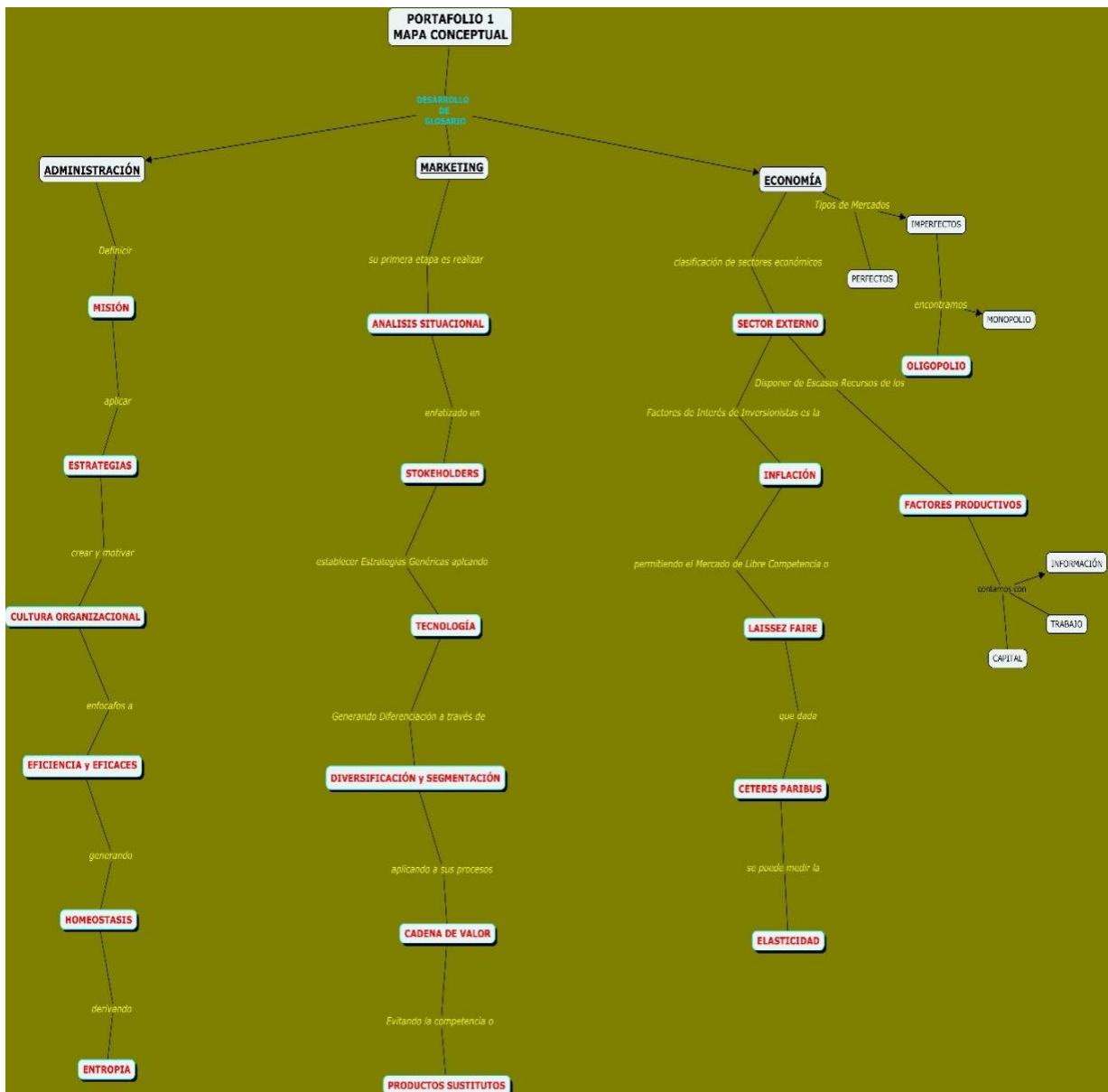
5.Segmentación: es el estudio de la empresa por lograr reconocer dónde aplicar los esfuerzos hacia los clientes, pudiendo ser, rangos etarios, genero, deportes, nivel de ingresos, se debe considerar los gustos y preferencias de los usuarios.

6.Productos Sustitutos: es una de las formas que tiene una empresa de poner en riesgo su permanencia en el mercado, un caso muy claro es el salitre, dejó de ser necesario luego del descubrimiento del salitre artificial, y no solo golpeó a su productividad, la anuló completamente. La empresa debe empeñarse en sacar ventaja de sus atributos, debiendo coexistir con la competencia.

7.Tecnología: he aprendido que no se trata de avances tecnológicos, equipos electrónicos de última generación, por ejemplo, no es eso, si no que la forma en que se hacen las cosas, y de qué manera se puede obtener mayor productividad haciendo

algunos cambios, qué podemos adicionar al proceso para que sea más expedito, ejemplo un método de trabajo como verificación de envasado.

Mapa Conceptual PORTAFOLIO I



PORTAFOLIO II

Glosario Portafolio II

Gestión Financiera Corporativa

Definido como “*una forma de actividad empresarial independiente y como un mecanismo para gestionar las actividades financieras de una empresa en el campo de la producción material. Se caracteriza por las relaciones económicas entre compradores y vendedores de recursos financieros y valores de inversión*” (UNIACC, 2016).

1. **Libros Contables:** Son documentos en los que se registra la información financiera y económica de una empresa. Esto abarca todas operaciones realizadas durante un período de tiempo determinado (generalmente un año). De esta manera, su principal función consiste en llevar registros contables de manera ordenada y cronológica.

2. **Oportuna:** La información que genera la empresa, debe estar disponible al momento de ser requerida. Un sistema de información engorroso o lento, al momento de procesar o entregar los datos solicitados, es inútil. La información debe fluir de acuerdo a lo que se necesite al interior de la organización y para ser presentada a los agentes externos que lo requieran.

3. **Fidedigna:** La información que entrega la contabilidad debe poseer ineludiblemente esta característica. Ese número al que se le exige sea preciso también debe ser fidedigno, es decir, no se debe dudar de él, ni de las fuentes de donde se obtuvo,

ni de las personas que lo desarrollaron. La información contable debe ser confiable y, en ese sentido, no se puede dudar de su validez. Si cada vez que se requiera hacer un recuento de las unidades físicas que quedan en stock para vender, pues no se confía en el número que está indicado en el sistema de inventarios, claramente el sistema que posee la empresa no es el mejor ni el más acertado y será necesario evaluar su permanencia o definitivamente cambiarlo.

4. **Apalancamiento financiero:** El apalancamiento financiero incluye el uso de deuda para invertir, por lo que la inversión se financiará en parte con fondos propios y en parte con fondos de terceros. El objetivo es incrementar la rentabilidad del capital propio aumentando el monto total de la inversión, gracias al dinero recibido por endeudamiento.

5. **Estado de resultado:** Este es un reporte importante para todo negocio ya que le permite saber, a una empresa, si en un periodo determinado, ha conseguido alcanzar los objetivos deseados. Este reporte nos muestra si la empresa tuvo ganancias o pérdidas en un periodo. El objetivo es saber evaluar la rentabilidad de la empresa, descubrir la forma de pueden optimizar recursos, evaluar la eficiencia operativa y saber cuánto dinero se invierte por cada cifra ganada.

6. **Activos:** Son productos básicos que se pueden convertir en moneda, por lo que su composición solía ser muy importante. Los activos a corto o largo plazo (corrientes o no corrientes) definirán la capacidad real para cumplir con las obligaciones. Si la empresa tiene una gran cantidad de activos no corrientes, puede que nos resulte difícil ejecutarlos, es decir, convertirlos en moneda. La existencia de activos no asegura que la empresa tenga fondos suficientes para cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, el

administrador debe poder analizar y comprender la composición real de los activos de la organización.

7. **Pasivos:** Representan obligaciones entre la organización y terceros que se derivan del financiamiento requerido, ya sea un rezago específico, compra de activos o inversión. El administrador debe conocer el nivel de endeudamiento y su vencimiento, pues el pago de la deuda está directamente relacionado con el flujo que genera la organización. La deuda actual (a corto plazo) debe financiarse dentro del año fiscal proporcionado. Por el contrario, la deuda ilíquida (a largo plazo) se reembolsa dentro de un período que excede la deuda actual.

Branding

1. **Branding:** tiene directa relación con la creación y gestión de la marca, su objetivo es la creación de valor y rentabilizar la marca desde las perspectivas de los clientes y propietarios. El concepto está presente en estudios de economía, resolviendo que en casos específicos como la marca Coca Cola no tendría el mismo nivel de venta ese mismo producto, pero sin poder usar la marca.

2. **Marca:** podemos comprender que se trata de las asociaciones a su nombre con la misión y estrategia de cada organización, se reconoce fidelización de parte de clientes, y constituyen pilares fundamentales de competitividad en el mercado, es tasada como un activo valioso.

3. **Derecho de autor:** Las marcas deben registrarse en Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI), dado que ese registro proporciona derecho exclusivo por 10 años al titular, por cierto, renovables. Los beneficios de la inscripción es que entrega protección de la marca y acciones legales (civiles y penales) en caso de que cualquier persona quisiera utilizarla.

4. **Posicionamiento de la marca:** se le llama al lugar que la marca ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. El posicionamiento otorga y crea una imagen en la mente de las personas, establecido por la presentación de los atributos, beneficios y valores distintivos. Es fundamental reconocer en los potenciales consumidores sus necesidades, con el objetivo de ofrecerles soluciones que se diferencien de los otros oferentes.

5. **Identidad Corporativa:** Es el resultado de la conjugación de la unión y la misma relevancia entre todos los componentes de una organización, la cual se crea considerando elementos visuales y auditivos mediante los cuales se transmite personalidad y los valores compartidos de una marca.

6. **Naming:** radica en la importancia de determinar un nombre que reúna cualidades especiales y particulares del producto o servicio, de una forma sencilla y directa, con reglas que el mercado establece como sentido común con la valoración del cliente.

7. **Community Manager:** se refiere a aquel profesional que forma parte de la organización y que es responsable de gestionar la marca en internet, es fundamental para las empresas mostrarse siempre atento a las tendencias, comunicación con los clientes, interpretar y promover la personalidad de la marca. (UNIACC, 2014, pág. 17)

Ética y Responsabilidad Social

1. **Ética:** Disciplina filosófica, a través de la reflexión crítica de la moral imperante, *“El lugar interior donde cada uno decide”* (Farías y Valenzuela, 2006, p. 22).

Se presenta de forma relevante en el desenvolvimiento de las personas de forma individual y colectiva en diferentes ámbitos de la vida que se involucre.

2. **Moral:** Podemos resumirlo como un conjunto de normas y valores implementados en la historia de sociedad, son diferentes a través de tiempo, y también en diferentes grupos de sociedades, son de carácter consensuada, necesarias de cumplir si quieres pertenecer a esa sociedad.

3. **Bien Común:** es necesaria la validación moral y ética en las diferentes personas, unos con otros, de forma libre, iguales y racionales. De esta forma entenderemos el bien común como un ideal de bienestar de los seres humanos, de la gran mayoría de las personas a nuestro alrededor.

4. **Comunidad:** se define como *“personas en relación, podemos observar una manera de coordinar conductas y emociones, un intercambio o una relación a través de productos comunicacionales que surgen en un fluir acordado consciente o inconsciente entre los individuos”* (Tolosa, 2006, p. 77). Relacionamiento entre personas que forman áreas comunes, intereses compartidos, objetivos y metas.

5. **El Libro Verde:** creado e impulsado por la Unión Europea que establece la necesidad de *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus*

interlocutores” (Cortés, 2011, p. 2), ello en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial.

6. Libertad: para que las personas podamos tomar determinaciones éticas y morales debemos tener presente circunstancias y consecuencias de las acciones de gobierno, empresas o bien organizaciones. En su real dimensión de la Libertad personal es posible tomar decisiones que puedan ser contrarias a la ética (bien común) o la moral (conjunto de normas sociales) aceptando las consecuencias de ello.

7. Principio de la realidad: Marcuse lo llama de esta forma a la condición que las personas que aspiran a cierto grado de satisfacción deberán estar dispuestos a entregar acciones que generan desagrado, ejemplo una persona que ha aprendido a discernir lo bueno y malo podría convivir en un ambiente fuera de su zona de seguridad, ejemplificando esto en el trabajo, como medio de obtención de mejores condiciones, pero en ello deberá sacrificar ciertas comodidades como levantarse de madrugada.

DESARROLLO DE CASO EVALUADO

Nuevos requerimientos del Cliente en Licitación

Contexto General (Antecedentes)

Por motivos de exposición de nombres y empresas no serán revelados, sin embargo analizaremos desde una mirada de la administración el caso.

Durante el año 2020 el cliente en periodo de licitación ha aumentado las exigencias “subjetivas” dado que de acuerdo con su “apreciación” la calidad del servicio ha decaído y se necesita un esfuerzo en el último periodo del contrato, como podremos

observar es doble presión, dado que no solo es de nuestro grupo de interés atender al cliente y sus recomendaciones, sino que, además, es necesario sentar bases para una adecuada estrategia que permita acercarnos a la adjudicación del contrato....

Análisis de datos relevantes y Reflexiones

Como parte de nuestra evaluación interna, hemos necesitado, realizar una exhaustiva revisión de los cumplimientos del contrato a través de los indicadores de gestión formalizados contractualmente, con el objetivo de “aterrizar” la conversación y poner una base fiable de información que pase de ser una “apreciación” a ser una fuente fidedigna de información que permita a ambas compañías tomar determinaciones acertadas con relación al nuevo periodo de contrato está en juego.

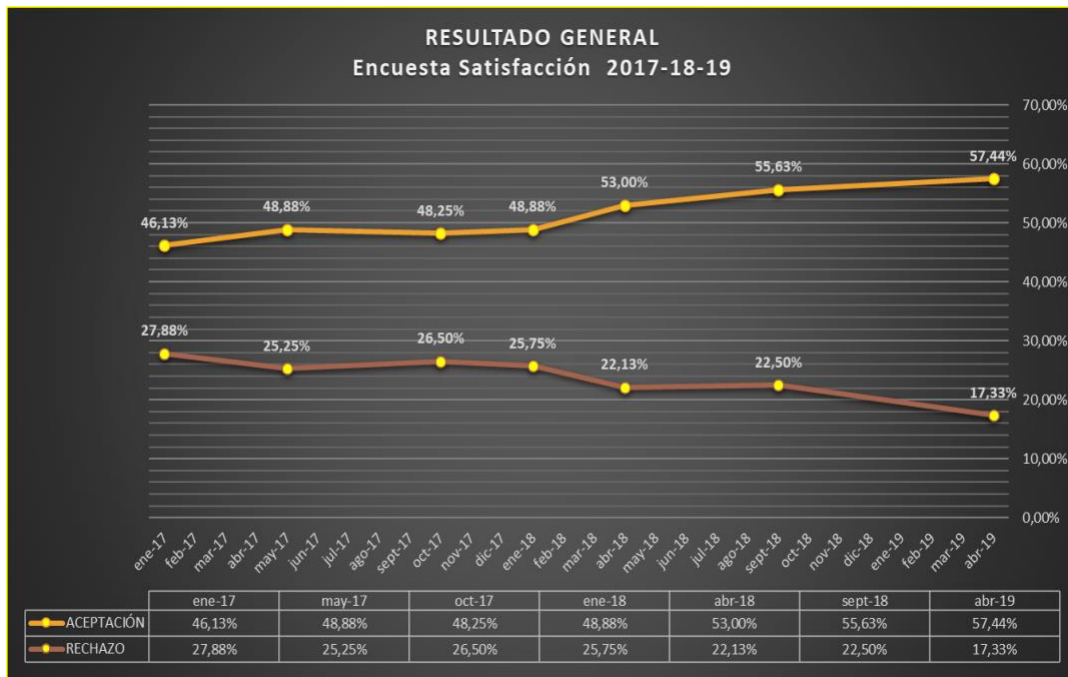
Para este análisis decidimos realizar una evaluación FODA:

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
Presencia en el contrato por más de 15 años (know how)	Prolongar relación comercial
Sin Enfermedades Transmitidas por Alimentos	Efectuar Trazabilidad en línea
Más de 5 años sin Accidente incapacitante	Fomentar Programa de Observación de Conductas
Bajo nivel de reclamos usuarios	Certificar a personal en Protocolo de Servicio
DEBILIDADES	AMENAZAS
Alta porcentaje de Licencias Médicas	Perder la licitación
Dispersión de los lugares de Trabajo	Que trabajadores claves dejen la compañía
Baja participación en protocolo de servicio	Pérdida de credibilidad
Bajo empoderamiento en temas financieros	COVID-19

Por consiguiente, teníamos una base en la cual trabajar y que comprometer al corto plazo, y como al cliente en lo inmediato le interesaba la medición real de la satisfacción de los usuarios realizamos estrategias operativas transformando las debilidades en oportunidades y en fortalezas.

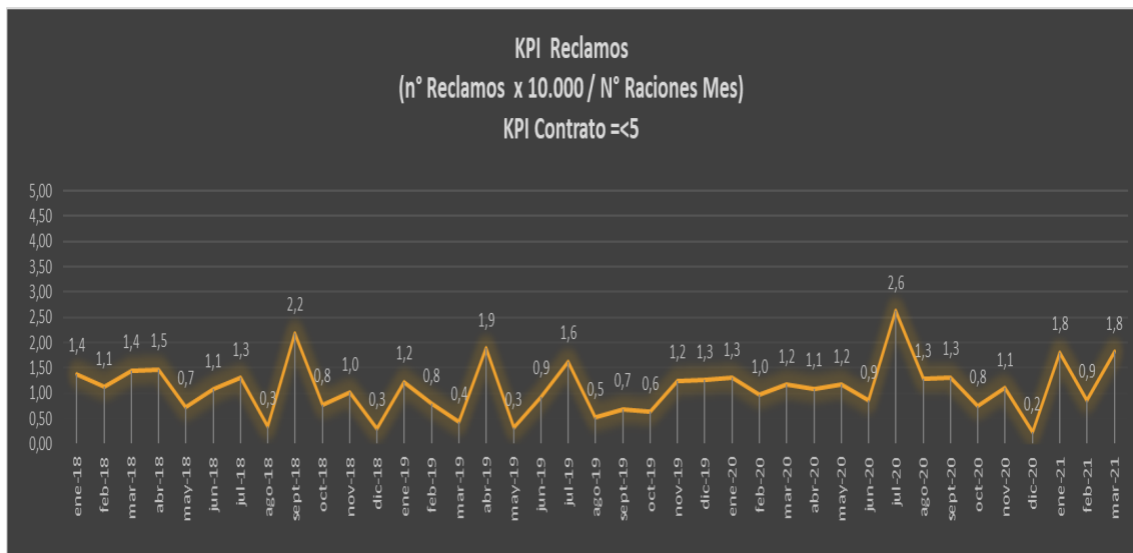
Lo primero fue reunirnos con el cliente y junto con demostrar a través de resultados fiables, el comportamiento a través del tiempo del funcionamiento del contrato.

➤ ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS HISTÓRICO



Fuente: Elaboración propia

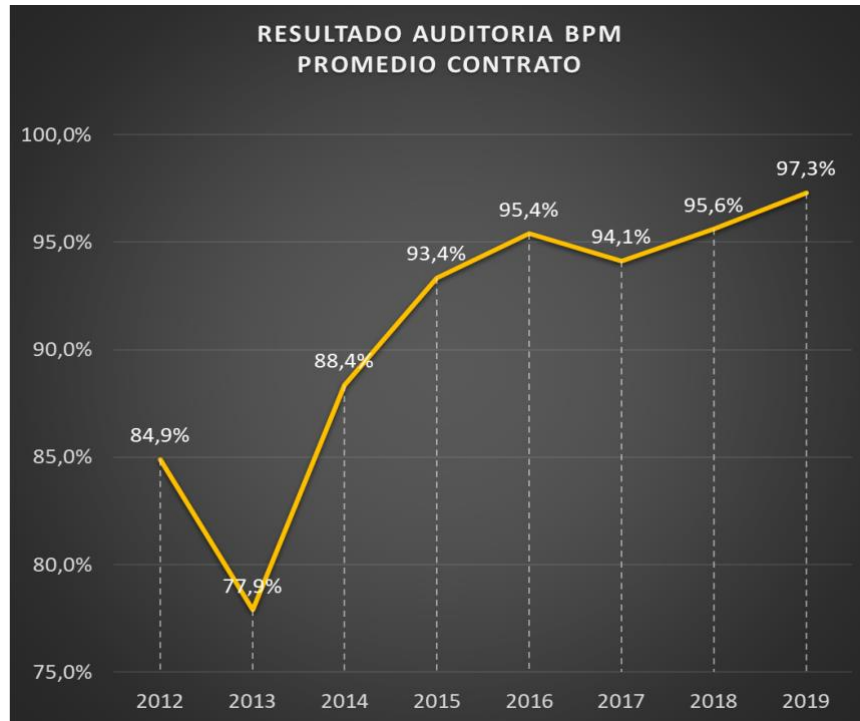
➤ KPI DE RECLAMOS DE USUARIOS (contrato establece máximo 5 cada 10.000 consumos)



Fuente: Elaboración propia

➤ RESULTADOS AUDITORIAS BUENAS PRÁCTICAS MANUFACTURA

(realizada por SGS)



Fuente: Elaboración propia

El cliente, para comprobar la información que presentamos, decidió y realizó una encuesta por su parte, mostrando los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia

Conclusión Portafolio II

Nos corresponde atender al cliente como nuestro principal Stakeholder, dado de ellos dependen la estabilidad laboral de nuestros proveedores, trabajadores, familias, siendo igualmente de nuestro grupo de interés, y en momentos que el cliente planteó dudas respecto de nuestro desempeño, fortalecimos la marca a través de una serie de demostraciones de buenos desempeños. La Planificación Estratégica Financiera para nuestra compañía ha determinado sacrificar los resultados económicos en este contrato, dado que su imagen como proveedor mundial de Commodities (Cobre) se transforma en un contrato ancla, de prestigio mundial.

Luego de este periodo, en donde ya está ratificada la adjudicación de la licitación a favor de nuestra empresa, el cliente ha demostrado credibilidad de la ética empresarial, dejándonos la evaluación técnica del funcionamiento del contrato, es decir, no solo nos

adjudicó 5 nuevos años de contrato, sino que además nos entrega la confianza de informarle mediante indicadores de gestión el desempeño contractual.

Lo anteriormente lo comparto dado que, desde mi comprensión, la utilización de herramientas aprendidas como Marketing, Administración, Ética, Finanzas, Estadística, me han permitido aportar con evidencias que el cliente ha valorado.

Finalmente supimos lo que el cliente quería, y estamos dispuestos a proporcionar nuestros servicios.

- ¿¿¿Todo lo anteriormente logrado es suficiente en tiempo???
- ¿¿¿El cliente podría en un futuro, requerir de nuevos productos o servicios???
- ¿La confianza alcanzada es eterna???

¡¡¡Definitivamente, se debe trabajar día a día para mantener lo logrado!!!

PORTAFOLIO III

Glosario Portafolio III

Área de Economía

1. **Economía Social de Mercado:** También llamada tercera vía, se le conoce como el modelo desarrollado por Alemania luego de las guerras, en los cuales desarrollaron este modelo que recoge lo mejor del Liberalismo y del Socialismo, convirtiendo este nuevo modelo de desarrollo económico, ejemplo de los resultados es Chile que en la implementación de este modelo, ha generado beneficios como la reducción de la pobreza en los últimos 40 años.

2. entre 1973 y 1990 con una clara orientación marcada por su creador Milton Friedman y sus alumnos llamados los “Chicago Boys” quienes modificaron por ejemplo el tamaño del estado, que estaba dentro de sus principios, también abrieron los mercados a las exportaciones e importaciones, generando que empresas manufactureras nacionales no soportaran la competencia en precio y calidad, generado un grave desbalance en la empleabilidad nacional.

3. **Barreras de Entrada:** Se asocian a restricciones que puedan impedir el ingreso de productos y servicios a mercados de interés, algunos ejemplos de estas barreras aranceles, impuestos que generen aumento de costos. Una forma de abrir los mercados y evitar estas barreras son los Tratados de Libre Comercio.

4. **Externalidad:** Se trata de los efectos no deseados que son generados por la producción, ejemplo de una externalidad negativa de ello en minería son los grandes depósitos de relaves, que inundan valles y generan grave impacto ambiental y hay externalidades positivas, ejemplo proveer de energía eléctrica y agua potable a los centros urbanos cercanos a zonas de influencia del mismo desarrollo económico.

5. **Crecimiento Exógeno:** Esta muy relacionado con el modelo de Robert Solow, que miraba como factor determinante la oferta agregada, con factores como

rendimientos constantes, unidades de capital humano y factor tiempo, la conclusión es que la producción aumenta con incremento de capital y ahorro, generando oferta agregada que deriva en demanda agregada, ejemplo si creemos que un productor de zanahorias eleva su producción, esto aumentaría la demanda agregada, sin embargo el equilibrio en el mercado no lo coloca el stock disponible si no que el consumo.

6.Entorno: en el área de la economía, se refiere a los lugares que interactuamos las personas asociadas a una empresa, trabajadores, comunidad, clientes, familias, ejemplo de ello, es los beneficios que genera el aumento de las fuentes laborales.

7.Crecimiento Endógeno: este tipo de modelo surge en la década de los 80', explicando que el crecimiento pasa por variables como el capital físico, capital de infraestructura, Investigación y Desarrollo, y Capital Humano, a diferencia del crecimiento endógeno visto anteriormente. Ejemplo de esto es el aumento de capacitación (Educación) que deriva en personal con mayores habilidades que da fortaleza a las empresas debido a mejoras en la productividad.

Área de Finanzas

1.Evaluación de Desempeño: Es el proceso de medir el desarrollo del trabajo de los colaboradores, basados en objetivos de las empresas, el sentido es dar a conocer a las personas las oportunidades de mejoras, o bien sentar bases para promociones internas en la organización.

2.Retroalimentación: el punto de la interacción entre el empleador y las personas evaluadas, esta etapa no está exenta de errores del evaluador vistas en materia como eco, y se debe evitar, también se da espacio a la autoevaluación.

3.Autoevaluación: Considero esta paso en la evaluación de desempeño genera relevante interacción entre evaluador y evaluado, por ejemplo sitúa al evaluado en perspectiva de exigencia y permite reconocer oportunidades en su quehacer.

4.Cargo: Serie de funciones que desarrolla una persona para la cual fue contratada y está comprometida a realizar, ejemplo Supervisor, Administrador, Ingeniero de Procesos.

5.Reclutamiento: puedo comentar que un adecuado proceso de reclutamiento y selección proporcionará a la organización personal idóneo, atrayendo, evaluando e identificando a los mejores postulantes al desarrollo de un cargo específico, ejemplo se usa reclutamiento interno (búsqueda al interior del equipo) y externa (en el mercado laboral, puede ser delegada a empresas especializadas).

6.Talento: debo precisar que el talento es un don personal, que predispone a las personas a ciertos requerimientos laborales, ejemplo de ello son médicos, cirujanos, psicólogos.

7.Conocimiento: Se diferencia del talento ya que conocimiento requiere entrenamiento, internalizar experiencias, adaptación de factores personales a lo que el entorno te entregue, ejemplo de ello es la carrera de Contador Auditor, la persona cuenta con talento natural, pero debe aprender a realizar los procesos contables de la forma que están regulada.

Área de Marketing

1.U.X.: proviene de User Experience, o Experiencia del Usuario, se trata de entregar una EXCELENTE EXPERIENCIA, sucede que en la búsqueda de información relevante para un interesado, pueda encontrar todo cuanto necesite, tallas, colores, precios, despacho, comentarios de otros compradores, todo lo que la experiencia del usuario en la red pueda requerir. Basado 7 factores que lo pueden afectar estas experiencias, estas son: útil, usable, encontrable, creíble, deseable, Accesible, Valioso. Ejemplo de ello es la constante mejora de los sitios del retail que buscan proporcionar esta Excelente Experiencia en sus “vitrinas virtuales”.

2.S.E.O.: es la abreviatura de Search Engine Optimization, traducida significa Optimización de motores de búsqueda, es la modificación que se realiza a las páginas web para que en la búsqueda de información de una persona este resultado te posicione en los primeras posiciones. Se menciona que por ejemplo las empresas que aparecen en el puesto 10 de la nómina de resultados “*no existe*”

3.Extensión de Marca: las empresas que ya cuentan con un posicionamiento de su marca, buscan el crecimiento de su negocio ampliando su cartera de productos, llamado portafolio, proponiendo a los usuarios que a través de adicionar nuevos productos en diferentes categorías, ejemplo de ello son CATERPILLAR que usa su marca reconocida a diferentes categorías de productos (Equipos pesados de movimientos de tierra, ropa, calzado).

4.Share of voice: conocido como una métrica que se extrae del Marketing Tradicional y que da a conocer la participación de la marca, en número de veces que es mencionada tu marca, las marcas de la competencia, en un canal de red específico.

5.Arquitectura de la Información: la vemos ocupada de organizar estructuralmente los sistemas de información que proporcionan un ambiente intuitivo a los usuarios, ejemplo en los buscadores de internet, las empresa que cumplan con los parámetros consultados estará en las primeras listas de resultado, fundamental en las herramientas de marketing.

6.Usabilidad: se trata de que los contenidos publicados en la web sean fáciles de usar y comprender, la idea es que sea organizada, consistente, eficiente, productiva, de fácil uso, por ejemplo las páginas del comercio deben ser lo suficientemente capaces de adaptarse a ser leídas en diferentes equipos tecnológicos, como computadores, notebooks, Tablet, teléfonos celulares.

7.Pirámide Invertida: en las comunicaciones de medios digitales, consideramos la pirámide invertida como una estructura que orienta al lector desde lo relevante hasta lo menos relevante, considerando el Lead, como la entrada o tema de mayor interés hacia el tema que se quiere compartir. A continuación viene el material que explica el Lead, los párrafos de contexto y finalmente el material menos importante. Ejemplo de ello es los titulares de los periódicos nacionales.

Evaluación Analítica de Caso de Aplicación Full Reciclajes

Información Contable

ANÁLISIS CONTABLE	MM\$			
PERIODO	2015	2016		Indicadores
ACTIVO CIRCULANTE	1500	1530		2,00%
Caja (Dinero Disponible)	550	150		-73%
Cuentas por Cobrar	250	500		
Inventarios actualizados	400	720		80%
Otros	340	260		
Incobrables (EDI)	-40	-100		150%
PASIVO CIRCULANTE	1200	1580		31,67%
Cuentas x Pagar	600	680		
Acreedores	300	420		40%
Impuestos x Pagar	50	110		120%
Otros	250	370		48%
Activo Fijo	4800	5800		
Otros Activos	200	770		
TOTAL ACTIVOS	6500	8100		
Pasivo Largo Plazo	1300	2250		73%
Patrimonio	4000	4270		7%
TOTAL PASIVOS	2500	3830		53%
TOTAL PASIVOS y PATRIMONIO	6500	8100		25%
Utilidad NETA	720	350		-51%
RENTABILIDAD DEL CAPITAL	0,18	0,08		

Fuente: Elaboración propia

Conocido las dificultades que presenta el mercado en relación a la disminución de los precios de los metales llamados commodities es que se llama a evaluar incorporar al proceso de reciclaje otros productos, como los es el caucho.

Primeramente analizaré el desempeño económico, estado financiero, y estrategias de carácter comercial para proponer medidas que permitan mejorar resultados.

A nivel comercial, los clientes han estado escasos, y eso lo podemos ver a través de datos contables como la disminución del dinero disponible en Caja, aumento de cuentas por cobrar, pérdida de dinero a través de clientes incobrables, aumento considerable de los inventarios.

En orden de compromisos de pagos, no es bueno el escenario, ha aumentado en todas sus líneas los pasivos, con el agravante de acumular más del doble de impuestos por pagar, lo que pone en riesgo la continuidad de la empresa si no puede emitir facturas si no logra los pagos. Acreedores en crecimiento porcentual entre periodos.

Evaluación de cursos de Acción

1. Matriz de Estrategia de Diversificación: (Ansoff), la medida se justifica a partir de los datos de disminución de clientes, solo 2 de 9 concretaron sus intenciones de compra en 2016. Por ello se debe buscar un nuevo producto o servicio que sumado a las fortalezas de la compañía pueda atraer a los clientes. El Caucho es una de ellas, dado que la infraestructura y espacio de trabajo cuenta la organización como por ejemplo la experiencia desarrollada en las décadas de trabajo.

2. Replanteamiento de estructura organizacional, podemos atraer a personas que puedan desarrollar sus carreras profesionales enfocadas a los objetivos estratégicos, no tienen que ser de fuera de la empresa pueden ser perfectamente interno, pero se requiere que los puestos de esta nueva estructura más vertical, se adapten a las exigencias.

3. Gestionar el RRHH, es una necesidad fundamental, se requiere personas vinculadas a la organización, no solo los líderes como veíamos en punto anterior, para ello, se requiere inversión en Capacitación, crear profesionales en el rubro específico de la empresa, el reciclaje, pero ya no solo de materiales metálicos, también no metálicos. Deben ser embajadores del proceso con énfasis en el beneficio social-medio ambiental. La empresa hoy debe dar un cambio de rumbo, y la estabilidad y sentido de pertenencia, harán a las personas que se sumen a los nuevos desafíos.

4. Desarrollo de estrategias de contención de Costos, claramente el liderazgo en costo debe ser el foco de las estrategias a implementar. La tecnología es una de ellas, dado que, en los planes proponemos generar un ambiente de estabilidad laboral, las restricciones no pasan por plantear reestructuración o disminución de personal, eso sí, queremos a los mejores. Los costos fijos, están altos debido a la falta de venta, pero la propuesta es aumentar a través de la diversificación y se necesitan mantener.

En lo personal, el trabajo con las personas es motivante, y si los desafíos son alcanzables, medibles, es parte del trabajo que propongo como determinación del

Curso de Acción. La diversificación, control de costos, definición de nueva estructura de organización, son con las personas que tanto han aportado durante estos años.

Conclusiones en Caso evaluación Full Reciclajes

A través del análisis de los datos financieros podemos determinar la necesidad de reorientar el rumbo de la empresa Full reciclajes Ltda. La propuesta pasa por diversificación, nueva estructura organizacional, aplicación de tecnología para diferenciación en costos.

Fundamentalmente fortalecer los lazos con los colaboradores, quienes al reconocer el estado actual de la empresa tendrán actitud para contribuir a los nuevos objetivos estratégicos que se establezcan. La Gestión del Talento del área Recursos Humanos ayudará con métodos claros y específicos, partiendo por definir las competencias requeridas, y comenzar con evaluaciones de desempeños periódicas, que potencien la comunicación y reconozcan expectativas de cada cargo en el organigrama.

PORTAFOLIO IV

Glosario Portafolio IV

Evaluación de Proyectos

1.Valor Real: se trata del valor económico de la moneda reajustada en el tiempo producto de la inflación, ejemplo de ello en nuestro país es la UF.

2.Valor Nominal: Se trata de la estimación de flujos de moneda de cada año, ejemplo dólares expresados en monedas de cada año.

3.Amortización: Desde la perspectiva de la evaluación de proyectos existen Activos Fijos (tangibles) y los Activos Nominales (Intangibles) por ejemplo capacitaciones pre-operaciones, y estos costos tienen el mismo tratamiento con la Depreciación (lineal o acelerada), sirve para disminuir el pago de impuestos a la renta.

4.Depreciación: Para la evaluación de proyectos la pérdida de valor de los activos fijos se presenta como Depreciación, según lo aprobado por el ente regulador la empresa puede optar por depreciación lineal o acelerada.

5.Valor de Salvamento: Es el valor que espera recibir la organización posterior al periodo de la depreciación, ejemplo de ello es la venta de una maquinaria que ha concluido su vida útil y debe ser reemplazado por uno nuevo.

6.Valor Residual: Es el monto que se registra posteriormente de la depreciación, sirve para ver reflejado beneficio entre lo que se espera y lo que se recibe por Valor de Salvamento, teniendo la implicancia de afectar el Flujo de Caja Económico, a favor o en contra.

Taller de Gestión Comercial

1.Fidelización: es el compromiso mutuo de colaboración, de interacción periódica, es aquella relación duradera, que permitirá dar continuidad al negocio. Es lograr que los clientes vuelvan.

2.Contrato Psicológico: se busca la fidelización de los clientes internos y externos, siendo ellos los colaboradores a través de distintas acciones para mejorar la retención y eficiencia de los “embajadores de la marca” y los externos son los compradores, aquellos que buscamos una relación comercial basada en confianza, para ambos casos se desea que sea de largo plazo.

3.Gestión Comercial: es la encargada de las determinaciones por ejemplo de qué mercados acceder, con qué productos llegar, qué precios fijar.

4.Gestión de Ventas: Es el área encargada de mantener y promover aumento de ventas de la organización, siendo eficiente sus diversos recursos como ejemplo están los vendedores especializados, persuasión de lograr que esa porción de mercado compre los productos de la compañía.

5.Política retributiva: en el contexto del Marketing Interno se busca entregar conformidad a los colaboradores, y entre variadas medidas está esta política que se focaliza en retribuciones de carácter económico o de especies, también los beneficios a trabajadores en este sentido el carácter social de cada empresa están los seguros médicos.

Conducta del Consumidor

1.Neuromárketing: es el estudio de la neurociencia y el marketing, que investiga la actividad cerebral de los consumidores al estímulo de un producto que genera una reacción inconsciente produciendo influencia en el consumidor.

2.Maslow: A través de la Pirámide de Maslow es posible descubrir oportunidades para la oferta de productos, ello porque a través de la jerarquía universal de necesidades, se van alcanzando desde el más bajo nivel a la más alta, estas son: Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Estima y Autorrealización.

3.ServQual: se trata del modelo de servicio excepcional al cliente, que plantea que un mal servicio no solo perjudica a los clientes, también a la organización (Berry 1995) establecido por condiciones como Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Competencia, Comprensión y Soporte Físico.

4.Macroentorno: considerado por su influencia en los patrones de consumo, tenemos que el medio influye considerablemente en las decisiones de consumo, ejemplo su cultura, políticas.

5.Psicográficas: es la característica de los consumidores que permite agruparlos por diferentes aspectos comunes como clase social, estilos de vida, o características propias de su personalidad.

Taller de Habilidades Directivas

1.**Negociación:** está vinculado a los intereses de distintos actores o participantes, se trata de que se consiga la aceptación de condiciones que favorezcan y/o beneficien a ambas partes.

2.**Resolución de Conflicto:** Ante un punto de desencuentro, es posible aplicar técnicas para intentar resolverlo con altura de miras, y que en secuencia de lo expresado en negociación ambas partes queden conformes.

3.**Decisiones:** son parte de las responsabilidades de los directivos, las determinaciones oportunas son una necesidad, una resolución tardía podría ocasionar graves consecuencias para la organización, ejemplo, pérdida de clientes.

4.**Motivaciones:** es para el Directivo, parte de su personalidad, se dice que debe auto motivarse, de ello depende la estabilidad de la organización, existen motivadores económicos y no pecuniarios.

5.**Trabajo en Equipo:** Es el desafío de cada directivo, el líder debe orientar los esfuerzos de las personas en objetivos comunes, que los logros y las metas sean un propósito común.

APLICACIÓN DE CASO ESTUDIADO (Licitación Servicio Alimentación CODELCO CHILE- División El Teniente)

Cuadro Resumen de los Conceptos usados de los 4 Portafolios

ROBERTO TEJO	PORTAFOLIO I	PORTAFOLIO II	PORTAFOLIO III	PORTAFOLIO IV
Area Economía	Ceteris Paribus	Ética	Economía Social de Mercado	Negociación
	Laissez Faire	Moral	Neoliberalismo	Resolución de Conflictos
	Factores Productivos	Bien Común	Barreras de Entrada	Decisiones
	Elasticidad	Comunidad	Externalidad	Motivaciones
	Oligopolio	El Libro Verde	Crecimiento Exógeno	Trabajo en Equipo
	Inflación	Libertad	Entorno	Pirámide de Maslow
	Sector Externo	Principio de la Realidad	Crecimiento Endógeno	ServQual
Area Finanzas	Entropía	Libros Contables	Evaluación de Desempeño	Valor Real
	Homeostasis	Oportuna	Retroalimentación	Valor Nominal
	Eficiencia	Fidedigna	Autoevaluación	Amortización
	Eficacia	Apalancamiento Financiero	Cargo	Depreciación
	Misión	Estado de Resultados	Reclutamiento	Valor de Salvamento
	Cultura Organizacional	Activos	Talento	Valos Residual
	Estrategia	Pasivos	Conocimiento	Macroentorno
Area Marketing	Diversificación	Branding	U.X.	Fidelización
	Análisis Situacional	Marca	S.E.O.	Contrato Psicológico
	Stokeholders	Derecho de Autor	Extensión de Marca	Gestión Comercial
	Cadena de Valor	Posicionamiento de Marca	Share of voice	Gestión de Ventas
	Segmentación	Identidad Corporativa	Arquitectura de Información	Política Retributiva
	Productos Sustitutos	Naming	Usabilidad	Neuromarketing
	Tecnología	Community Manager	Pirámide Invertida	Psicográficas

Fuente: Elaboración propia

Contexto del caso:

Para el trabajo del Portafolio II, el caso en estudio estaba fundado en la empresa Aramark a la cual trabajo y el cliente División El Teniente de CODELCO CHILE que se mantenía en licitación y que nuestra empresa buscaba atender las solicitudes comerciales, técnicas y operativas, relación comercial que se mantiene de forma continua desde 2005, y con un contrato recientemente renovado por 5 años gracias al trabajo serio y dedicado de todos las áreas de la empresa.

Como líder de operaciones del contrato, y con los aprendizajes de la carrera pude aportar significativamente con información, análisis, propuestas para confección de oferta comercial finalmente aceptada por cliente en lo que respecta a demanda, indicadores de satisfacción del cliente, KPI contractuales, dotaciones propias, Resultados de Auditorías de Aseguramiento de la Calidad, Tasa de Reclamos/Felicitaciones principalmente.

Trabajamos prestando servicios en la Mina de Cobre subterránea más grande del mundo como lo es División El Teniente (CODELCO, s.f.), y de forma directa para una empresa global como Aramark con presencia en 19 países en el mundo y más de 270.000 empleados, por lo cual la retención de este contrato es una buena noticia para el mundo Aramark. Solo imaginar que participar en este mercado de la minería en Chile, con prestigio mundial, además recientemente en Septiembre se dio a conocer que “*Aramark es reconocida nuevamente como mejor empresa de alimentación en minería*” (portalinnova, 2021), me es posible entonces que el trabajo que se realiza a diario es de

alcance internacional y con sólido posicionamiento, sin embargo, todas esto ha sido fruto de trabajo efectuado y de profundos análisis y adaptaciones a las constantes y crecientes expectativas de los clientes, especialmente en el momento que confeccioné Portafolio II que estábamos en un ambiente de licitación.

En ese contexto realizaré mi Mapa Conceptual, abarcando los conceptos recogidos de gran parte de los contenidos de las áreas de aprendizaje de la carrera Ingeniería Comercial.

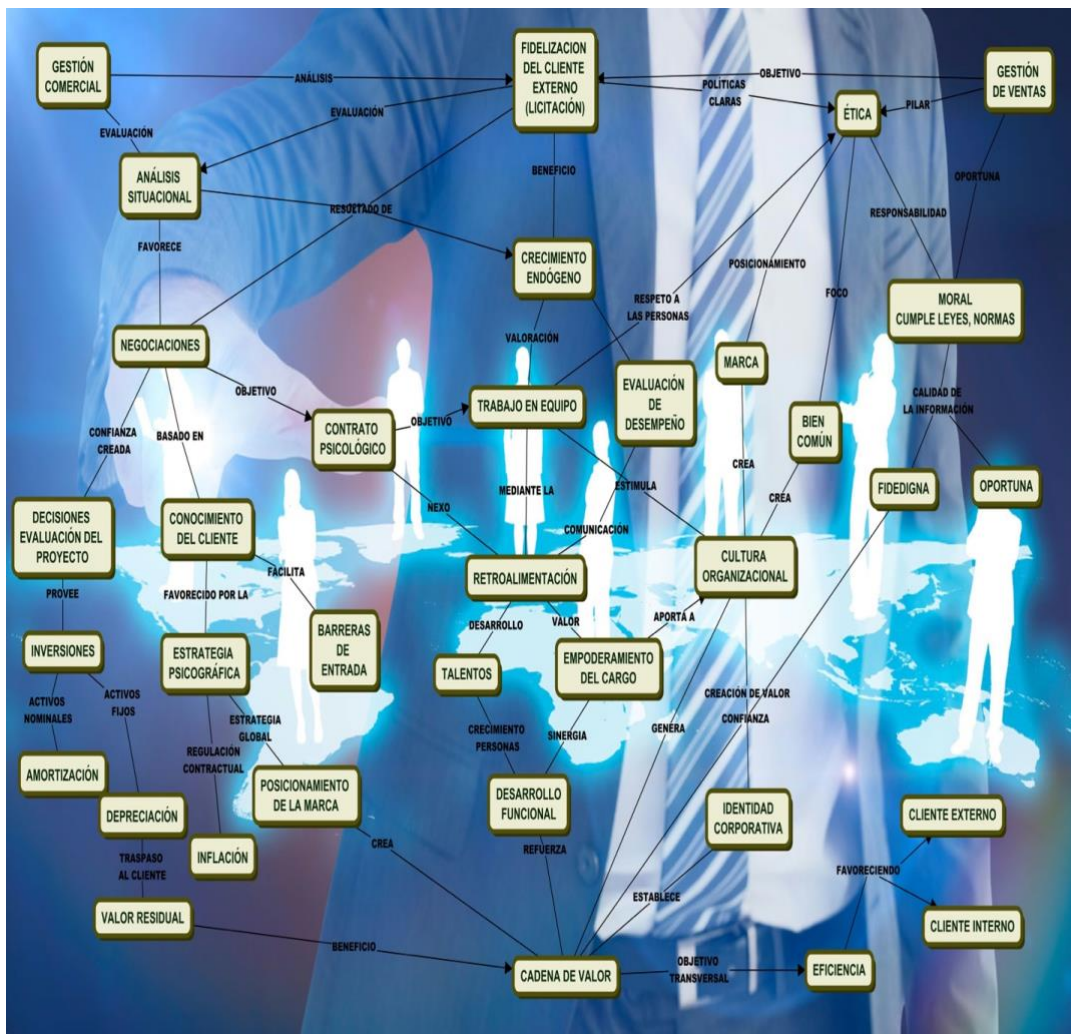
PREGUNTAS:

Identificar los conceptos transversales y relevantes (ver video explicativo del curso) asociados al caso particular que está utilizando.

Identificar en el mapa las variables importantes.

Establecer las relaciones significativas entre conceptos considerando la problemática presentada.

Mapa Conceptual Caso en Estudio



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Relevantes

El Mapa nos muestra el flujo de la información que se debió recompilar para la presentación de la Oferta Comercial, Técnica y Administrativa que satisfaga las expectativas del cliente.

a) El Plan estratégico de la empresa estaba fundado en la retención del cliente, es por ello que se dieron a conocer los factores de diferenciación, tales como la Identidad Corporativa fundado en Políticas robustas con relación a la Ética y la Moral.

b) Actualmente el 97% de los líderes operacionales del contrato son en base a las oportunidades creadas en el Desarrollo Organizacional, ello deriva en una fuerte identidad y Cultura Organizacional y Contrato Psicológico con el cliente interno, nuestro equipo de ventas.

c) A través de los análisis financieros se lograron acuerdo en precios con incentivo en retribución al cliente externo en base a la demanda creciente, se aplica una función que al observar mayor venta y solo al asumir los costos variables y los otros costos "Ceteris Paribus" se crea una escala de devolución de parte de la tarifa. Haciendo atractiva la propuesta y creando eficiencia compartida.

Finalmente, debo reconocer que a través de la herramienta del Mapa Conceptual pude reconocer conceptos que nos solo reúnen interés de un área, sino que son transversales, lo otro que me permitió comprender de mejor forma la estructuración de la organización al plantearse como objetivo adjudicarse un proceso de licitación.

Bibliografía

UNIACC. (2020). Material de estudio Semana 2. En *La Oferta y la demanda* (pág. 56).

UNIACC. (2014). BRANDING, Comunicación de la marca. Lea esto primero (Semana 2).

CODELCO. (s.f.). *DIVISIÓN El Teniente, yacimiento de cobre subterráneo más grande del planeta*. Obtenido de <https://www.codelco.com/elteniente>

portalinnova. (15 de Septiembre de 2021). *Aramark es reconocida nuevamente como mejor empresa de alimentación en minería*. Obtenido de <https://portalinnova.cl/aramark-es-reconocida-nuevamente-como-mejor-empresa-de-alimentacion-en-mineria/>

BRANDEMIA. (02 de Mayo de 2017). *Antena 3 renueva su imagen con un nuevo logo más redondeado*. Obtenido de <https://brandemia.org/antena-3-renueva-su-imagen-con-un-nuevo-logo-mas-redondeado>

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

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

UNIACC. (2014). BRANDING, Comunicación de la marca. Lea esto primero (Semana 2).

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

UNIACC. (2014). Conceptualización creativa. Branding. Lea esto primero (Semana 6).

UNIACC. (2015). Ética en la organización y en el trabajo. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 5).

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

UNIACC. (2015). Ética, persona y relaciones interpersonales. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC. (2015). Gestión de Comunidades. Ética y Responsabilidad Social. Lea esto primero (Semana 3).

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

UNIACC. (2016). Análisis financiero. Gestión Financiera Corporativa. En L. e. 3)..

UNIACC. (2016). El proceso contable. Gestión Financiera Corporativa. . En L. e. 1)..

UNIACC. (2016). La planificación estratégica. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC. (2016). Las finanzas en la gestión empresarial. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC. (2021). Ética y Responsabilidad Social.

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

Gallardo, F. (2017). Algunos modelos de crecimiento y desarrollo económico. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 4).

Wise, R. (2009). *LA MARCA EN EL AMBIENTE B2B.*

Alejandro Zagal G. (Junio de 2021). *Inbound Marketing VIDEO CLASE.*

SCIELO. (Diciembre de 2019). *Neoliberalismo y Modernización del Estado en Chile: Emergencia del Gobierno Electrónico y desigualdad social.* Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-27892019000200259

buenastareas.com. (05 de Abril de 2011). *Modelo de los cuatro roles de Ulrich.* Obtenido de <https://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Los-Cuatro-Roles-De/1882549.html>

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

UNIACC. (2018). Portafolio de marcas. Brand Management. Lea esto primero (Semana 3).

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

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

MINERIA CHILENA. (s.f.). *Cómo El Teniente, la mina subterránea de cobre más grande del mundo, busca extender su vida útil.* Obtenido de <https://www.mch.cl/2018/03/29/teniente-la-mina-subterranea-cobre-mas-grande-del-mundo-busca-extender-vida-util/#>

Rinsche, A. (2018). Desarrollo e implementación de planes de marketing digital. Apunte de clase semana 5, E-Marketing, Universidad UNIACC.

UNIACC. (2018). E-Marketing Semana 3 VIDEO CLASE.

