



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN

Facultad de Administración

Carrera de Ingeniería Comercial

Portafolio de Título

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

Docente portafolio: Edith Ubilla Briones

Estudiante: Mauricio Alexis Valdés Ríos

Santiago de Chile, 15 de marzo de 2021

Agradecimientos

Agradecer a quienes hicieron este esfuerzo de dos años en un objetivo más fácil de alcanzar, a mi Esposa e Hijos a quienes les reste tiempo diario, pero con un fin noble y donde nunca hubo una queja por parte de ellos, a mis Padres que siempre estuvieron apoyándome y que nuevamente me verán lograr un gran objetivo que me planteé en esta vida, a mis Hermanos que siempre apoyaron la idea de verme convertido en un profesional y que con sus constantes aportes e ideas permitieron una mejor visión de los problemas.

ÍNDICE

Agradecimientos	1
ÍNDICE	2
Área Economía – Ramo Introducción a la Economía	6
1. Demanda:	6
2. Desempleo:	7
3. Economía:	8
4. Inflación:	8
5. Oferta:	9
6. Punto de Equilibrio:	10
7. Sector Público:	10
Área Administración – Ramo Administración	11
1. Administración por Objetivos (APO):	11
2. Autoridad:	11
3. Control:	11
4. Estrategia:	12
5. Integración de Personal:	12
6. Liderazgo:	12
7. Reingeniería:	12
Área Marketing – Ramo Marketing Estratégico	13
1. Análisis Externo:	13
2. Análisis Interno:	13
3. Cadena de Valor:	13

4. Debilidades:	13
5. Fortalezas:	14
6. Oportunidades:	14
7. Ventaja Competitiva:	14
MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I	15
GLOSARIO PORTAFOLIO II	16
Área Economía – Ramo de Macroeconomía	16
1. Balanza Comercial:	16
2. Demanda Agregada:	17
3. Flujo Circular de la Renta:	17
4. Multiplicador del Gasto:	18
5. Políticas Monetarias:	19
6. Políticas Públicas:	19
7. Tipo de Cambio:	19
Área Administración – Ramo Contabilidad	20
1. Activo:	20
2. Contabilidad:	20
3. Devengado:	21
4. Ecuación de Inventarios:	21
5. Empresa en Marcha:	21
6. Patrimonio:	22
7. Pasivo:	22
Área Marketing – Ramo Branding	22
1. Arquitectura de Marca:	22
2. Branding:	23

3. House of Brands:	23
4. Identidad de Marca:	24
5. Posicionamiento:	24
6. Propuesta de Valor:	25
7. Ventaja Competitiva:	25
GLOSARIO PORTAFOLIO III	26
Área Economía – Ramo de Desarrollo Económico	26
1. Economía Social de Mercado:	26
2. Externalidades:	26
3. Mercado:	27
4. Modelo de Crecimiento Endógeno:	27
5. Modelo de Crecimiento Exógeno:	28
6. Modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones):	28
7. Modelo Neoliberal:	29
Área Administración y Finanzas	29
Ramo de Gestión Financiera Corporativa	29
1. Costo de Venta:	29
2. Estado Flujo de Efectivo:	30
3. Información Contable:	30
4. Prueba Acida:	30
5. Proceso Contable:	31
6. Ratios de Liquidez:	31
7. Ratios de Rentabilidad:	32
Área Marketing – Ramo de E-Marketing	32
1. B2B:	32

2. B2C:	32
3. E-Mail Marketing:	33
4. Estrategias Virales:	33
5. Follower:	33
6. Marketing Digital:	33
7. ROI (Return on Investment):	34
GLOSARIO PORTAFOLIO IV	34
ÁREA ECONOMIA – RAMO DE EVALUACION DE PROYECTOS	34
1. Estudio de Mercado:	34
2. Flujos de Caja:	34
3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):	35
4. Proyecto:	35
5. Tasa Interna de Retorno (TIR):	35
6. Valor Actual Neto (VAN):	36
7. Valor de Desecho de Activo:	36
ÁREA ADMINISTRACION Y FINANZAS – TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS	36
1. Comunicación:	37
2. Conflicto:	37
3. Escucha Activa:	37
4. Inteligencia Emocional:	37
5. Motivación:	38
6. Toma de Decisiones:	38
7. Trabajo en Equipo:	38
ÁREA MARKETING	38
CONDUCTA DEL CONSUMIDOR Y TALLER DE GESTION COMERCIAL	38

1. Compra por Impulso:	39
2. Compra Inconsciente:	39
3. Contrato Psicológico:	39
4. Cliente Interno:	39
5. Gestión Comercial:	39
6. Neuromarketing:	40
7. Patrones de Consumo:	40
CASO A ANALIZAR: Full Reciclajes Ltda. – Portafolio III	40
DESARROLLO ANALISIS CASO: Full Reciclajes Ltda.	43
1. Diagnóstico de la situación o problemática:	43
a) Administración y Finanzas:	44
b) Área Comercial:	46
c) Área Operativa:	48
2. IDENTIFICAR LOS CURSOS DE ACCION:	49
a) Área de Administración:	49
b) Área Comercial:	49
c) Área Operacional:	50
3. EVALUAR LOS CURSOS DE ACCION:	50
4. ESCOGER EL MEJOR CURSO DE ACCION DADO LOS ANTECEDENTES DEL PUNTO ANTERIOR:	51
5. ELABORAR DOS CONCLUSIONES RELEVANTES PARA EL CASO:	52
Caso de Aplicación	53
Curifor S.A. – “Reinventarse en un Mercado Altamente Competitivo”	53
1. CONTEXTO GENERAL	53
2. Problema y el objeto de interés del caso	55
3. CONCLUSIÓN DEL CASO	60

MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV	62
PARTE I	62
PARTE II	63
PARTE III	64

GLOSARIO PORTAFOLIO I

ÁREA ECONOMÍA – RAMO INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA

1. Demanda:

Son la cantidad de bienes y servicios que los consumidores o compradores solicitan, desean o están dispuestos a comprar en el mercado a un precio específico, la demanda económica se representa gráficamente mediante una curva que mide las variaciones de las cantidades de un bien o servicio a un determinado precio, esta curva es de pendiente negativa ya que entre más bajo este el precio de un bien o servicio más se demandara de este bien o servicio.

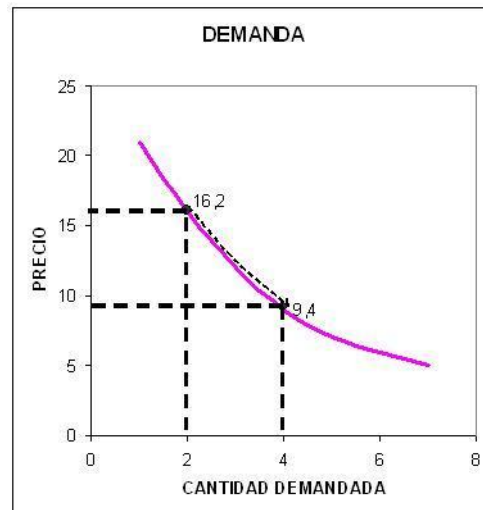


Fig. 1 Curva de Demanda

Fuente: Web Google

2. Desempleo:

Es toda fuerza de trabajo que estando en condiciones de poder trabajar se encuentra sin ocupación alguna o desarrollando alguna actividad de producción de bienes o servicios, el desempleo puede ser:

Cíclico: este es producto de las diferentes fluctuaciones económicas.

Friccional: producido por imperfecciones del mercado.

Voluntario: toda aquella persona que abandona su trabajo por búsqueda de algo mejor en el mercado laboral.

Involuntario: personas que estando buscando empleo están dispuestas al salario vigente en el mercado o en peores condiciones salariales y no encuentran trabajo.

La forma de poder calcular esta cantidad de desempleo en mediante una tasa de desempleo y esta se calcula de diversas formas.

3. Economía:

Es una ciencia que estudia la forma de poder satisfacer las infinitas necesidades humanas con los limitados recursos que existen, también se encarga de la forma de cómo bienes y servicios deben ser distribuidos, intercambiados y extraídos para que la sociedad pueda usarlos para poder vivir.

Existen dos grandes ramas de la economía estas son:

Macroeconomía, es aquella que estudia la economía de una zona, país o continente.

Microeconomía, es aquella que estudia los agentes económicos como las familias, empresas o gobiernos.

4. Inflación:

Es el aumento permanente de los precios que los bienes o servicios sufren en un lugar determinado en un tiempo específico, esta inflación acusa la pérdida del poder de compra que tiene el dinero en el tiempo, el dinero es una unidad de intercambio en la economía moderna por lo tanto la inflación afecta al dinero y este a su vez al perder poder adquisitivo de compra de bienes y servicios afecta la economía de un país.

5. Oferta:

Es un cumulo de bienes y servicios que se entregan en un mercado a un precio específico y en un tiempo determinado, existen una serie de factores que afectan esta oferta y son:

El precio del bien o servicio.

Los costos de producción.

La tecnología.

Las expectativas.

La oferta al igual que la demanda se representa gráficamente como una curva que muestra las diferentes cantidades ofrecidas a determinados precios, esta curva es de pendiente positiva, ya que a mayor el precio del bien o servicio mayor es la cantidad ofrecida.

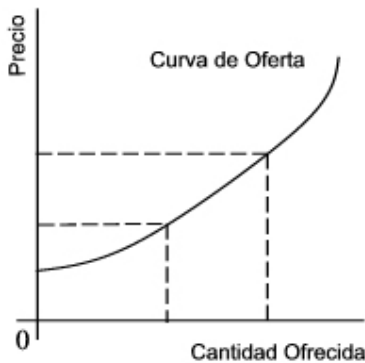


Fig. 2 Curva de Oferta

Fuente: Web Google

6. Punto de Equilibrio:

Situación en la cual existen la misma cantidad de oferentes y demandantes de un bien o servicio en un mercado determinado, por lo tanto la curva de oferta se interseccionan con la curva de demanda, generando un equilibrio de mercado.

Por consiguiente no existen situaciones donde el precio del bien o servicio o la cantidad demandada se modifiquen.

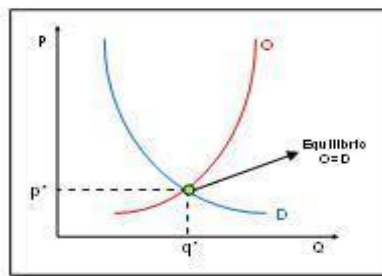


Fig. 3 Punto de Equilibrio

Fuente: Web Google

7. Sector Público:

Conjunto de instituciones que pertenecen al estado y que sus funciones son de hacer cumplir las leyes de un país, además están repartidas sus funciones en los distintos poderes con que cuenta un estado como son:

Poder Legislativo.

Poder Judicial.

Poder Ejecutivo.

Estas empresas cumplen carácter de empresas económicas y muchas veces son de carácter monopólica.

ÁREA ADMINISTRACIÓN – RAMO ADMINISTRACIÓN

1. Administración por Objetivos (APO):

Es un proceso en que permite la definición clara y precisa de las metas y objetivos que la organización debe tener, este sistema de organización permite que tanto los gerentes y los subordinados trabajen en pro de un objetivo final, además se acuerda realizar una revisión constante del cumplimiento de objetivos, para hacer la correcciones si es que hubiera que realizarlas.

2. Autoridad:

Es el derecho impartido sobre una persona dentro de una organización para entregar instrucciones y órdenes con el fin de que sean cumplidas con el fin de cumplir con los objetivos de la organización.

3. Control:

Es la fase del proceso administrativo donde se evalúa el desarrollo de la organización, en esta etapa además se evalúa por parte del administrador el cumplimiento de objetivos ya planificados en las etapas previas, por lo tanto esta etapa es la evaluación final del proceso donde dependiendo de los resultados se

generan las correcciones al plan y a los procesos para empezar de nuevo el proceso ya con las correcciones ya hechas.

4. Estrategia:

Es el diseño de un plan de acción que realiza una organización con el fin de cumplir con metas y objetivos, la estrategia está fuertemente ligada a la ventaja competitiva, ya que esta permite mantener o alterar la fuerza con la cual la empresa puede enfrentar a sus competidores.

5. Integración de Personal:

Es la etapa del proceso administrativo donde se buscan las personas idóneas para participar del proceso productivo con el fin último de cumplimiento del objetivo de la organización.

6. Liderazgo:

Es un proceso por el cual una persona influye en otra para el cumplimiento de un objetivo en común o planteado por una organización, esta influencia permite que la o las personas influenciadas por este líder trabajen de forma entusiasta.

7. Reingeniería:

Es un proceso donde se reestructura nuevamente la organización y sus procesos, con el fin de ir buscando los cambios en la estructura en la organización que la hagan hacer más ágil, humana y flexible, nuevas formas de hacer las mismas cosas, en sí la reingeniería busca formas radicales de mejoras en los procesos

reestructurándolos de nuevas formas para lograr mejores rendimientos en costos, calidad y servicios.

ÁREA MARKETING – RAMO MARKETING ESTRATÉGICO

1. Análisis Externo:

Es un análisis del entorno de la organización, donde se determinan las variables y factores que pudieran afectar el funcionamiento de esta, en este análisis se deben determinar las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la organización.

2. Análisis Interno:

Análisis que se realiza a una organización para el análisis y determinación de las debilidades y fortalezas de una organización, en este análisis además se determinan cuáles son las brechas por las cuales la organización puede ser afectada, este análisis se debe evaluar con respecto a otra empresa del mismo tipo y complementándolo con un análisis de la competencia y del entorno.

3. Cadena de Valor:

Es una herramienta por la cual una organización puede determinar la ventaja competitiva, esta herramienta además permite mediante un proceso distintas actividades poder crear o generar valor para la satisfacción del cliente final. Esta

creación de ventaja competitiva genera que la organización aumente sus ganancias, por medio de baja de costos y aumento de márgenes.

4. Debilidades:

Son aquellas deficiencias de una organización o aquellos elementos que impiden el cumplimiento de objetivos de una empresa, estas debilidades presenta un riesgo en el corto, mediano o largo plazo en una organización, ya que estos presentan un grave riesgo de no cumplimiento de proyectos u objetivos planteados.

5. Fortalezas:

Son aquellos elementos que permiten a la organización destacarse de sus competidores en un mercado, estos elementos permiten además dejarla por sobre la competencia dado una ventaja competitiva que los clientes identifican y valoran.

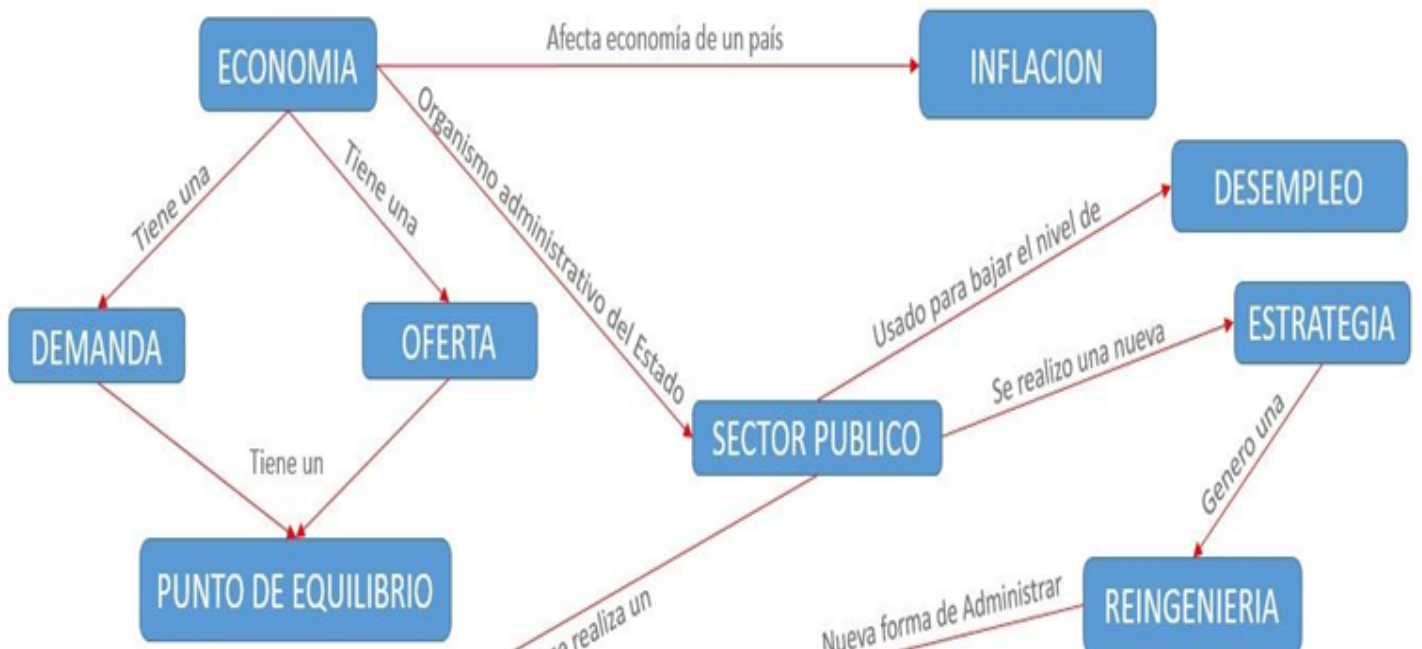
6. Oportunidades:

Son los eventos que pueden llevar a una empresa u organización a obtener un aumento significativo en las ventas y rendimiento, pero estas oportunidades deben ser identificadas a tiempo y con una respuesta estrategia adecuada.

7. Ventaja Competitiva:

Característica que hace que una organización u empresa le permita estar por sobre la competencia, este atributo o cualidad que la haga más competitiva con el resto de la competencia, esta ventaja por ejemplo puede ser el acceso a tecnología innovadora a bajo costo, que permita las reducciones de costos operativos.

MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I



GLOSARIO PORTAFOLIO II

ÁREA ECONOMÍA – RAMO DE MACROECONOMÍA

1. Balanza Comercial:

Cuenta que registra las exportaciones e importaciones de bienes e un país con el resto del mundo, también se le puede entender como el registro económico de un

país donde se recogen las importaciones y exportaciones de mercaderías, es decir, son los ingresos menos los pagos del comercio de mercaderías de un país.

Con la Balanza comercial se puede obtener la información sobre las exportaciones e importaciones de un país, por lo tanto esta Balanza nos indica la diferencia que existe entre los bienes que un país vende al exterior y los bienes que adquiere a otros países.

2. Demanda Agregada:

Es la totalidad de bienes y servicios que los consumidores, las empresas y el Estado están dispuestos a comprar a un determinado precio, la demanda agregada está compuesta con los siguientes componentes que mostrare en la imagen 4:

$$Y = C + I + G + X - M = DA$$

- Donde:
- DA: Demanda agregada.
- C: Demanda de consumo privado.
- I: Demanda de inversión.
- G: Consumo público.
- X: Exportaciones.
- M: importaciones.

Imagen 4: Formula Demanda Agregada

Fuente: Google Imágenes

3. Flujo Circular de la Renta:

Modelo que explica de forma muy simplificada el funcionamiento básico de la actividad económica, este modelo ayudara a entender entre quienes se produce el

intercambio, es decir quienes intervienen en la economía y en que consiste estos intercambios.

El modelo más sencillo del flujo circular de la renta solo muestra la interacción de dos agentes, estos son las economías domésticas y las empresas, otros modelos más complejos incorporan al Estado y el Sector Exterior; este flujo relaciona como las economías domésticas que son las familias adquieren bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, estas economías domésticas hacen el papel de consumidores en la economía, las familias (economías domésticas) además son dueñas de los factores productivos como la tierra, el capital y el trabajo, que ofrecen estos en forma de recursos a las empresas que les cancelan a las economías domésticas con dinero (sueldos), el Estado hace su participación en este flujo con impuestos y transferencias y el sector exterior con las importaciones.

Este flujo se mostrara en la siguiente imagen:

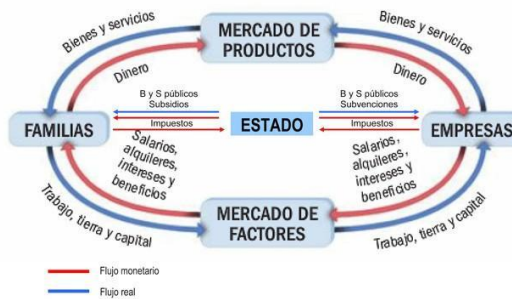


Imagen 5: Flujo Circular de la Renta

Fuente: Google Imágenes

4. Multiplicador del Gasto:

Efecto que incrementa el aumento del gasto público en la economía, o sea es el aumento mayor a uno por cada peso invertido en la economía por parte del Estado,

este aumento se entiende como el impulso que debe realizar el Gobierno que generara a su vez un efecto en cadena en la economía, por consiguiente un aumento en el gasto público, resultara en un crecimiento en la economía mayor que el peso invertido.

La fórmula de este multiplicador del gasto es:

$$\text{Multiplicador del Gasto del Gobierno} = \frac{\Delta Y}{\Delta G} = \frac{1}{1 - (1-t)b}$$

Imagen 6: Formula Multiplicador del Gasto

Fuente: Google Imágenes

5. Políticas Monetarias:

Es la disciplina que controla los factores monetarios y que garantizan la estabilidad de precios y el crecimiento económico, en si aglutina todas las acciones que las autoridades monetarias que en Chile está representada por el Banco Central para ajustar el mercado del dinero, es por eso que la Política monetaria del Banco Central de Chile dirige la economía para alcanzar los objetivos macroeconómicos concretos, para ello utilizan una serie de factores como la masa monetaria o las tasas de interés, es por eso que los Banco Centrales utilizan la cantidad de dinero como variable para regular la economía.

6. Políticas Públicas:

Son las Acciones del Gobierno que busca dar respuesta a las diversas demandas de la sociedad, también puede ser vista como el uso estratégico de recursos por parte de un gobierno para aliviar los problemas nacionales que demanda la ciudadanía, por lo tanto se pueden ver como las soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos de un país.

7. Tipo de Cambio:

Relación de proporción que existe entre una divisa y otra, en términos simples es la relación entre el valor de una divisa y otra, es decir cuántos pesos se necesitan para obtener otra divisa, por ejemplo necesito \$ 700 pesos para obtener un dólar americano.

ÁREA ADMINISTRACIÓN – RAMO CONTABILIDAD

1. Activo:

Entenderemos por activo a todo bien o derecho que la empresa posee y que puede convertir en dinero u otros medios líquidos equivalentes, estos activos pueden subclasificarse en:

Activos Fijos o No Circulantes, son aquellos que son utilizados por la empresa y no son adquiridos con el fin de venderlos, en esta clasificación están las maquinarias y bienes inmuebles, por ejemplo equipos de oficina, muebles, derechos de patente.

Activos Circulantes, estos activos son los que se utilizan en un periodo inferior a un año, o sea son los activos que una empresa posee para su venta o también es la materia prima que se utiliza para la fabricación de un producto "X", ejemplos de activos circulantes son dineros en las cuentas corrientes de la empresa, documentos por cobrar, dineros en caja chica.

2. Contabilidad:

Es la disciplina que permite reflejar la actividad económica de un negocio, empresa, organización o ente estatal, esta se basa en un conjunto de procedimientos estandarizados, este conjunto de regla son conocidos como los Principios Contables.

La contabilidad como disciplina tiene por objetivo proporcionarle a la empresa de información confiable, oportuna y fidedigna, que permitirá a los usuarios tanto internos como externos de esta información la toma de decisiones económicas y financieras.

3. Devengado:

Principio contable que indica que las variaciones que sufra el patrimonio de la empresa deben considerarse como un resultado económico y estas deben registrarse en un ejercicio contable sin hacer distinción de que hayan sido o no cobradas dentro de ese periodo, o sea las ganancias o pérdidas deben ser

reconocidas en función del tiempo en que se realizaron y no cuando estas hayan sido cobradas o pagadas.

4. Ecuación de Inventarios:

Hecho fundamental de la contabilidad que indica que los Activos de una empresa u organización se encuentran en igualdad con sus Pasivos, o sea $\text{Activos}=\text{Pasivos}$, los Activos comprenden todos los bienes y derechos que poseen una empresa, los Pasivos comprenden todas las obligaciones financieras de la empresa, estas obligaciones con terceros también se incluyen las deuda que se tiene con los dueños de la empresa o también conocido como patrimonio o capital, por lo tanto la ecuación del inventarios se releja como se expresa a continuación:

$$\text{Activos}=\text{Pasivo} + \text{Capital}.$$

5. Empresa en Marcha:

Este principio contable establece que al crease una empresa, esta se supone que continuar o “vivir” durante un futuro, por lo tanto esta empresa estará en funcionamiento en el largo plazo, este principio tiene como objetivo reflejar la capacidad de una empresa de continuar su gestión y su continuidad en el tiempo.

6. Patrimonio:

Es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que la empresa tiene con él, o los dueños de la empresa.

7. Pasivo:

Representan todas aquellas deudas y obligaciones con que la empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo, es por eso que también se le reconoce como todas aquella estructura financiera, capital financiero cuyo origen de recursos y fuentes de financiación son de carácter ajeno a la empresa.

ÁREA MARKETING – RAMO BRANDING

1. Arquitectura de Marca:

Herramienta estratégica que permite la creación de valor, gracias a esto una empresa consigue organizar el portafolio de sus Marcas, por consiguiente estas estrategias y tácticas que son llevadas a cabo buscan optimizar y maximizar los beneficios de la empresa.

Los beneficios directos de la arquitectura de marca son:

Permite organizar distintas estrategias de Branding para cada Marca que posea una marca.

Optimiza costos de organizar un portafolio.

Advierte los posibles conflictos conceptuales de las Marcas de la empresa.

Descubre oportunidades de nuevos productos.

La Arquitectura de Marca utiliza modelos, estos son:

Modelo Monolítico.

Modelo de Marcas independientes.

Modelo de apoyo entre Marcas.

Modelo Mixto.

2. Branding:

Proceso por el cual se hace y construye una marca, esta se realiza mediante la administración estratégica del conjunto total de todos los activos vinculados de forma directa e indirecta al nombre o símbolo que identificara la marca, por lo cual el Branding como concepto lo que busca es resaltar el poder de una Marca dando una diferencia de las demás Marcas causando un impacto único en la mente del consumidor y el mercado.

3. House of Brands:

Es uno de los modelos que podríamos usar cuando se crea una arquitectura de Marca, este modelo también es conocido como modelo de marcas independientes, modelo flexible, modelo libre o modelo abierto; este modelo funciona donde cada Marca es trabajada, administrada de manera independiente a la empresa matriz, basando su identidad en las distintas líneas de negocio que se poseen.

De modo simple, este modelo de arquitectura de marcas permite la convivencia de distintas marcas que actúan de modo independiente en base a distintas líneas de

negocio, una de sus ventajas es que permite abarcar distintos segmentos de mercado con marcas más especializadas para cada tipo de mercado, su desventaja es que como problemas de sinergia entre las marcas.

4. Identidad de Marca:

Es el conjunto de rasgos que definen los valores y misión de nuestra empresa, en esta se identifican el logos de la empresa, diseños de productos, colores corporativos y la ética de hacer negocios, todo lo anterior es parte de la marca, por lo tanto el objetivos es hacer de estos elementos visuales y físicos puedan crear una imagen positiva y que genere recordación a nuestros clientes; por consiguiente la correcta aplicación de una identidad de marca permitirá crear una lealtad de nuestros clientes hacia nuestra marca, permite crear una correcta segmentación de clientes.

5. Posicionamiento:

Es la imagen que tiene nuestra Marca en la mente de nuestros clientes de nuestros productos o servicios, este posicionamiento es construido a partir de la percepción que tiene este consumidor de nuestra Marca de forma individual y con respecto a nuestra competencia.

6. Propuesta de Valor:

Es la promesa que realiza la empresa a sus clientes a cambio de que estos adquieran sus productos o servicios, la importancia de esta radica en que es en esta etapa donde se deriva la Ventaja Competitiva, también es reconocida como una

serie de beneficios funcionales y emocionales que la empresa aporta a sus clientes y que estos reconocen como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia.

7. Ventaja Competitiva:

Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, colocándole en una posición relativamente superior, de forma muy sencilla es cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás; las ventajas competitivas pueden sub clasificarse en:

Liderazgos en Costes, esta ventaja es aquella donde nuestra empresa puede competir por tener costes más bajos, por ejemplo en Chile las empresas aéreas del tipo Low Cost.

Diferenciación de Productos, cuando los precios de los productos son de mayor calidad, por lo tanto el precio de venta será más elevado, por ejemplo en Chile, los automóviles Premium como Mercedes Benz.

Este proceso de la Ventaja Competitiva fue desarrollado por Michael Porter en 1980 y su objetivo fue mostrar a los países que era mejor especializarse en la producción de un producto o servicio donde tuvieran una Ventaja Competitiva Absoluta.

GLOSARIO PORTAFOLIO III

ÁREA ECONOMÍA – RAMO DE DESARROLLO ECONÓMICO

1. Economía Social de Mercado:

Es la que tanto el Mercado como el Estado deben estar al servicio de la sociedad, por lo tanto esta debe ser solidaria, con espíritu de cooperación, de equidad y justicia social; esta se basa en que el Mercado es la que organiza de mejor forma el sistema de asignación de los recursos con que cuenta la economía y provee las condiciones institucionales, éticas y sociales necesarias para que todo funcione de forma eficiente.

2. Externalidades:

Son los costos o beneficios que nacen de la decisión de consumir o de producir, este a su vez genera un impacto ya sea positivo o negativo en el entorno, y como consecuencia afecta el bienestar de otro, este impacto no es transmitido a los precios o mecanismos de mercado.

Externalidad Positiva, son las mejoras en la utilidad para los individuos, por ejemplo reciclar la basura, esta beneficia a toda la sociedad ya que evita la contaminación.

Externalidad Negativa, son las que disminuyen la utilidad de los individuos, por ejemplo la contaminación del aire producida por las fábricas.

3. Mercado:

Lugar donde se realizan intercambios de productos y servicios, es decir es donde existen las ofertas, las demandas, las compras y las ventas.

Su existencia es anterior a la aparición del dinero y en este tiempo las transacciones se realizaban en base a intercambios (trueque), luego nace el dinero que llegó a facilitar las transacciones; los mercados tienen distintas clasificaciones de acuerdo a su volumen de transacciones, al número de participantes, a la regulación que la controle y según las transacciones que se ejecuten en ellos.

4. Modelo de Crecimiento Endógeno:

Es una teoría que basa el crecimiento económico en factores endógenos (Internos) y no de fuerzas externas (exógenos), es opuesta a la teoría neoclásica, además indica que el capital humano, la innovación y el conocimiento adquirido contribuirán significativamente en el largo plazo a potenciar el crecimiento, ya que estos tienen un efecto acumulativo en el ser humano, esta teoría defiende que las políticas de Estado como los subsidios en investigación en nuevas tecnologías de producción o subsidios en la educación, el desarrollo del capital humano como concepto del desarrollo de mano de obra

calificada, tendrán un efecto de incremento en la tasa de crecimiento a largo plazo.

El Modelo de Crecimiento Endógeno más conocido es el modelo AK.

5. Modelo de Crecimiento Exógeno:

Es una teoría que basa su crecimiento económico en factores externos (exógenos), y no en fuerzas o variables internas (endógenas), estos explicaban la dinámica del crecimiento y los supuestos que dieron origen a estos modelos, los modelos más conocidos del tipo exógeno son:

Modelo de Robert Solow y Trevor Swan, modelo centrado en la oferta agregada como factor de crecimiento, quitándole importancia a la demanda agregada.

Modelo de Harrod y Domar, modelo centrado en la demanda agregada, baso su estudio en el impacto del crecimiento sobre el empleo.

6. Modelo ISI (Industrialización por Sustitución de Importaciones):

Este modelo busco dejar de importar productos extranjeros y empezar a consumir y dar preferencia a los productos producidos en el país de origen, esto nace posterior a las posguerras mundiales y bajo la necesidad y falta de productos elaborados por las naciones industrializadas de Europa.

Para el funcionamiento de este modelo se debe suprimir o aplicar altos aranceles a productos importados, luego estos son sustituidos por los producidos en el país de

origen, esto genera el desarrollo de la industria nacional y aumento de empleo, esto a través de políticas económicas como lo son los incentivos, subsidios o créditos directos y protección comercial, esto generaba el aumento del empleo y aumento del consumo interno de una economía.

7. Modelo Neoliberal:

Este modelo es una teoría económica que retoma el liberalismo clásico y lo replantea dentro de un contexto actual capitalista con principios más radicales en su aplicación, este nace como reacción a la excesiva intervención del Estado en asuntos de mercado, ya que según esta teoría el Estado debe ser solo garante de tres derechos sociales como son:

Garantizar la Libertad.

Garantizar la protección de la Vida.

Garantizar el derecho a la Propiedad Privada.

Por lo tanto los demás asuntos deben ser injerencia del mercado, además los neoliberales se oponen a la intervención del funcionamiento de la economía, para así mantener a raya las regulaciones e impuestos al comercio y las finanzas.

ÁREA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

RAMO DE GESTIÓN FINANCIERA CORPORATIVA

1. Costo de Venta:

Es todo aquel costo que se incurre para poder comercializar, producir o comprar un bien o servicio en un periodo de tiempo contable; este se determina considerando todo lo que se incurre en materias primas necesarias para la producción de un bien o servicio, costos directos e indirectos, depreciación de los productos, gastos en flete, impuestos que se aplican, costos de almacenaje, materiales usados, mano de obra, gastos fijos generales, ETC.

Este además proporciona una visión global y necesaria para fijar que el precio de venta sea acorde al gasto incurrido.

2. Estado Flujo de Efectivo:

Este es uno de los estados financieros de la contabilidad financiera que informa el origen y utilización del efectivo con que cuenta una empresa, esta también considera los saldos de Cuentas Corrientes y sus equivalentes, además este estado de flujo representa todos los cobros y pagos realizados por una empresa en un año, se debe considerar además activos líquidos equivalentes como fondos mutuos, depósitos a plazo y sus equivalentes.

3. Información Contable:

Es la información que les permite a los administradores del negocio poder identificar, medir, clasificar, registrar analizar y evaluar todas las operaciones y actividades de

la organización. Además esta información tiene que tener unas características básicas, y es que debe ser:

Precisa, debe reflejar exactamente lo que refleja.

Oportuna, debe estar disponible siempre en el momento que sea requerida.

Fidedigna, que tenga la capacidad de ser confiable y de crédito de veracidad.

4. Prueba Acida:

Este es uno de los indicadores de liquidez que se puede aplicar para conocer su estado de liquidez, esta prueba nos indica la capacidad de una empresa sus obligaciones corrientes, sin contar con la obligación de liquidar sus existencias de mercadería o activos fijos, es decir básicamente con los saldos en efectivo sin recurrir a financiamiento adicional para cubrir un pasivo de corto plazo, es importante mencionar que esta prueba excluye los inventarios, por lo que se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.

Esta se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Prueba ácida: } \frac{\text{Activo corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Imagen 7: Formula Prueba Acida

Fuente: Desarrollo propio

5. Proceso Contable:

Son los pasos que se deben seguir para poder expresar a través de estados financieros las operaciones económicas de una empresa, este ciclo es esencial para que toda empresa pueda determinar sus gastos e ingresos, es así que se podrá realizar proyecciones, evitando las crisis que pueden llevar al cierre de la compañía.

6. Ratios de Liquidez:

Los ratios de liquidez son un conjunto de indicadores y medidas cuyo objetivo es diagnosticar si una empresa es capaz de generar tesorería, es decir, si tiene la capacidad de convertir sus activos en liquidez de corto plazo, los ratios de liquidez más conocidos son:

Razón Circulante.

Prueba Acida.

Capital de Trabajo.

7. Ratios de Rentabilidad:

Corresponde a un conjunto de indicadores financieros y económicos que buscan determinar si la empresa es rentable o no, además busca comparar distintas partidas del balance o de la cuenta de resultados de una empresa, estos ratios entregan información de que si la empresa se está manejando eficientemente, los más conocidos son:

Ratio de Rentabilidad de Activo.

Rentabilidad de Patrimonio.

Rentabilidad Bruta sobre Ventas.

ÁREA MARKETING – RAMO DE E-MARKETING

1. B2B:

Es un concepto conocido por el acrónimo de Business to Business, esta se refiere a todos los modelos de negocios en que las transacciones que se realizan en internet de bienes y servicios y este se produce entre dos empresas, un ejemplo de este tipo de comercio es AmberAds empresa de tipo startpus.

2. B2C:

Es un modelo de comercio electrónico donde el formato de negocio se realiza en forma directa entre el productor y el cliente, este modelo de comercio son intermediarios existían antes, pero con la irrupción de internet ha permitido crecer de forma exponencial, ejemplo de este tipo de comercio es la empresa Amazon.

3. E-Mail Marketing:

Es el concepto de realizar publicidad a través del correo electrónico, también conocido por él envió de mensajes de tipo comercial utilizando el canal de correo electrónico, en estos mensajes se envían peticiones de negocio, se solicitan

donaciones, o se realizan ventas, este contenido y el mensaje están orientados principalmente a crear lealtad, confianza o conciencia de marca.

4. Estrategias Virales:

Esta es una estrategia de marketing que su sentido principal es que los mismos usuarios compartan el mensaje, esta estrategia tiene su base fundamental que no existe mejor estrategia de marketing que el “Boca a Boca”.

5. Follower:

Es la traducción de “seguidor”, palabra que nació con Twitter cuando uno seguía a otra persona, este concepto es ahora utilizado en forma general al referirse a todos los “seguidores” en cualquier red social, por ejemplo los followers de Instagram.

6. Marketing Digital:

Se llama así a todo el marketing y aplicación de comercialización que se realiza por medio de tecnologías digitales principalmente en internet, pero también se incluyen los teléfonos celulares, publicidades gráficas, existen dos instancias en el marketing digital el primero es la web 1.0, esta no diere mucho de la utilización de medios tradicionales y su mayor característica es la imposibilidad de comunicación y el feedback de los usuarios, la segunda instancia es la web 2.0 esta se caracteriza por la posibilidad de compartir información fácilmente gracias a las redes sociales y el intercambio casi instantáneo.

7. ROI (Return on Investment):

Es el valor económico generado del resultado de la realización de diferentes actividades de marketing, con este dato podemos medir el rendimiento que hemos obtenido por la inversión, es muy importante poder utilizar para evaluar esta rentabilidad, ya que nos permite saber cuánto ha generado en ventas cada peso invertido en una campaña publicitaria.

GLOSARIO PORTAFOLIO IV

ÁREA ECONOMIA – RAMO DE EVALUACION DE PROYECTOS

1. Estudio de Mercado:

Es un compendio y descomposición de un mercado específico, en el cual una empresa necesita o desea entrar a través de la producción de un bien o servicio, el objetivo final del estudio de mercado es saber la cantidad de consumidores potenciales que querrán tener o hacerse del producto o servicio, lo anterior para plantear las posibilidades de éxito que tendríamos en operar en este mercado.

2. Flujos de Caja:

Es un informe de tipo financiero, que reúne los flujos de ingresos y egresos que tiene una organización u empresa en un periodo dado, estos flujos de caja pueden ser expresados en valores nominales, es decir monedas como en pesos o dólares, o también estos flujos pueden ser expresados en valores reales como la UF; es importante que estos flujos sean consistentes con la tasa de descuento, es por eso que los flujos nominales se les aplique una tasa de descuento nominal y viceversa.

3. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI):

Es un índice que mide el tiempo en que la inversión realizada en un proyecto se recupere de forma total y a valor presente, el nivel de precisión de este índice nos puede señalar el día, mes y año en el cual los valores involucrados en el proyecto deberán ser cubiertas, la fórmula para este calcular este índice es el siguiente:

CALCULO DEL PERIODO DE
RECUPERACION (PRI)

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d} =$$

Imagen 8: Formula Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Fuente: Google Imágenes

4. Proyecto:

Son un conjunto de actividades que desarrolla una empresa o persona, para alcanzar una determinada actividad u objetivo, todas estas actividades estar interrelacionadas y coordinadas, muchas veces los proyectos son equivalentes a bosquejos previos, por eso es importante que los proyectos tengan un líder, dado que se debe realizar controles para su correcto análisis y ejecución.

5. Tasa Interna de Retorno (TIR):

Es una medida financiera, que nos entrega la información de los rendimientos futuros de una inversión, por lo tanto se puede decir que esta tasa es un indicador de rentabilidad de un proyecto, es así que, es utilizada como criterio para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto.

6. Valor Actual Neto (VAN):

Es un procedimiento de carácter matemático que permite calcular el valor presente de los futuros flujos de caja, por lo tanto consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto, además, nos permite conocer si vamos a perder o ganar dinero en un proyecto o inversión a realizar, para el desarrollo de este cálculo se debe realizar un descuento a una tasa de interés determinada, la fórmula para el VAN es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Imagen 9: Formula de Recuperación de la Inversión (PRI)

Fuente: Google Imágenes

7. Valor de Desecho de Activo:

Es el valor estimado que se pagara por un activo que se vende al final de su periodo de vida útil, es por eso que, el valor de desecho es esencial para determinar la depreciación anual, este valor puede ser obtenido en el mercado o también por entidades reguladoras como en Chile lo hace el Servicio de Impuestos Internos (SII).

1. Comunicación:

Es un proceso que permite la transmisión y recepción de información, además podríamos definirla como un acto voluntario de transmisión de ideas y conceptos entre seres vivos, para que exista esta comunicación es fundamental la existencia de siete elementos los cuales son:

- Emisor.
- Receptor.
- Canal de transmisión.
- Código.
- Ruido.
- Mensaje.
- Retroalimentación.

2. Conflicto:

Es una situación donde implica que existe una dificultad o problema que puede generar en el momento enfrentamientos, esta dificultad puede presentarse entre dos o más personas y que en los valores, pensamientos o intereses exista posiciones absolutamente disimiles.

3. Escucha Activa:

Es una técnica y estrategia, que permite al receptor hacer ver y notar a la persona que nos comunica algo (emisor), que estamos realmente atendiendo y comprendiendo el mensaje que no está trasmitiendo, esta técnica está desarrollada por el psicólogo Carl Ransom Rogers que junto a Abraham Maslow son considerados en la historia como los más influyentes psicoterapeutas de la historia.

4. Inteligencia Emocional:

La inteligencia emocional refiere a las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación de las emociones propias y ajenas, es por eso que se dice que, una persona emocionalmente inteligente es aquella capaz de gestionar satisfactoriamente las emociones para lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás.

5. Motivación:

Impulsos que llevan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener estas en el tiempo, lo anterior con el fin de cumplir ciertos objetivos trazados previamente, muchos de estos impulsos son de tipo emocional como por ejemplo la voluntad, muchas veces cuando existen estímulos de tipo positivo o negativos, que generan adicionalmente placer o dolor, motivan a actuar en consecuencia a estos estímulos.

6. Toma de Decisiones:

Es un proceso donde se toma una decisión con respecto a algo, también conocido este proceso en realizar una elección entre diversas alternativas, en este proceso de toma de decisiones se debe:

- Definir el problema.
- Analizar el problema.
- Evaluar las alternativas.
- Elegir las alternativas.
- Aplicar la decisión.

7. Trabajo en Equipo:

Es cuando se reúnen un grupo de personas de forma organizada, para estructurar un proceso de cumplimiento de objetivos comunes, es esta reunión se establece la mutua colaboración, nacida esta de la necesidad de sentar relaciones como seres humanos.

ÁREA MARKETING CONDUCTA DEL CONSUMIDOR Y TALLER DE GESTION COMERCIAL

1. Compra por Impulso:

Es cuando una compra sin el suficiente análisis o maduración, conlleva a una compra de un bien o servicio, este impulso que tiene más que ver con lo emocional que con la necesidad real de compra, por lo tanto los artículos que se adquieren por esta clasificación son por lo general pequeños, de bajo precio y de fácil consumo.

2. Compra Inconsciente:

Es la compra de productos o servicios que se hace de manera inconsciente, es decir, que realmente no necesite lo que se está comprando, es por eso que se indica en múltiples estudios de comportamiento de compra que el consumidor de hoy realiza son el 95% de sus compras de forma inconsciente.

3. Contrato Psicológico:

Es la vinculación que tiene una empresa y sus colaboradores que se alimenta de compromisos entre ambas partes, por lo tanto estos compromisos que el colaborador espera de la empresa y viceversa son de carácter explícitos y por consiguiente la empresa y el individuo lo esperan como ganancia producto de esta relación.

4. Cliente Interno:

Es cuando nos referimos a nuestros colaboradores (empleados) y equipos de apoyo (proveedores), ya que todos ellos tiene una relación con nuestra empresa, sin la necesidad de comprar un bien o servicio ofrecido por ella, ya que la característica distintiva de estos tipos de clientes internos, es que participan en el proceso de entrega de un bien o servicio al cliente final.

5. Gestión Comercial:

Es la encargada de que la empresa se abra y sea conocida en el mercado y el mundo, por lo tanto se ocupan de dos problemas fundamentales, el primero de satisfacer al cliente y el segundo de aumentar las cuotas de mercado de la empresa, es por eso que esta área de la organización establece sistemas para una adecuada calidad en la atención a los clientes y de productos o servicios de calidad.

6. Neuromarketing:

Es una disciplina del marketing que estudia y pronostica los comportamientos de los consumidores ante las prácticas de la mercadotecnia, esta disciplina se apoya en la neurociencia que estudia el funcionamiento del sistema nervioso y su relación con las funciones superiores del organismo humano, como serían por ejemplo las emociones o la memoria.

7. Patrones de Consumo:

Estos patrones se refieren al conjunto de bienes o servicios que un individuo, familia o grupo de familias consumen de manera ordinaria, según un promedio habitual de frecuencia estimado en por lo menos una vez al mes; o bien, que dichos productos cuenten con un arraigo tal en las preferencias que puedan ser recordados por lo menos 24 horas después de consumirse.

CASO A ANALIZAR: Full Reciclajes Ltda. – Portafolio III

Don Alberto Valverde era un gran empresario dedicado al rubro del reciclaje de metales con especial énfasis en el cobre, acero y aluminio. Como pertenecía a

una gran asociación de empresarios dedicados al rubro del reciclaje, le habían comentado lo incipiente del reciclaje del caucho, negocio al cual estaba evaluando seriamente entrar. La empresa de don Alberto “Full reciclajes Ltda.”, había sido fundada en 1980 y como le sucedió a todos los rubros de la economía en estos años, había pasado por la parte alta de los ciclos económicos ocurridos a nivel mundial y local, pero también había tenido que convivir con las crisis que estos traen. En especial en este último tiempo había tenido que lidiar con las bajas en el precio de los commodities, lo que le había traído a la empresa un tiempo de “apriete del cinturón” como él lo había definido. La empresa tenía un funcionamiento del tipo familiar donde los principales cargos de la gestión de la misma eran ejercidos por familiares y conocidos de don Alberto, pues como lo decía él “la confianza” es un valor que no se transa y el desconfiaba de todo lo que no podía manejar o entender. Por otro lado la estructura de la Full reciclajes era una estructura más bien plana donde don Alberto ocupaba el cargo de gerente general, había un gerente de Administración que tenía a su cargo las áreas de finanzas, contabilidad y personal (la dotación de la empresa era de 130 personas), un gerente comercial, el que básicamente estaba a cargo de buscar nuevos clientes y por último un gerente de operaciones, que tenía a cargo el proceso productivo que no había sido cambiado por lo menos en los últimos 20 años de funcionamiento. En lo referente a la política de personal, el señor Valverde pagaba salarios y bonos muy por sobre el mercado pues quería trabajadores motivados y que “no miraran para el lado”. Valoraba la experiencia en el trabajo.

En el área comercial durante los últimos dos o tres años había costado mucho encontrar nuevos clientes y se creía sensato entrar en nuevos negocios, para lo cual se compró un nuevo terreno en la salida norte (Lampa) de Santiago. El terreno en sí tenía 41.000 mt² donde se levantaría la recicladora de caucho. Este terreno fue comprado en agosto del 2016, y se pagó con una cuota inicial al contado por MM\$ 300 y el saldo con un crédito comercial a 5 años con cuotas pagaderas semestralmente. En el mes de Noviembre del 2016, el señor Alberto Valverde llegó como todas las mañanas a su oficina ubicada en el piso 12 de un céntrico edificio. Como se acercaba el fin de año y cierre del mismo quería saber cómo había estado la gestión y la evolución de los negocios durante el presente año y quería de alguna manera comparar esta gestión con el año pasado pues intuía que el negocio (sin haber visto las cifras), se encontraba a la baja. Para lo anterior citó a su oficina al gerente de Administración y al gerente de operaciones y les pidió un resumen financiero acumulado entre enero y octubre del presente año y del año pasado y un resumen físico de los negocios. Por otro lado le pidió al gerente comercial un resumen ejecutivo de los nuevos clientes y su estimado de negocios con ellos. Los principales indicadores y la información financiera y comercial relevante de aquella reunión se muestran a continuación:

Información Financiera:

	2015	2016
Al 30 de Octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720

Por otro lado el gerente comercial manifestó su preocupación pues de los 9 nuevos clientes que se esperaban para este año solo 2 habían confirmado compras por montos significativos, con lo cual las sospechas de don Alberto se corroboraban en el tiempo.

En base a la información entregada, se le pide a usted que realice un diagnóstico del caso presentado, que establezca cursos de acción, los evalúe y elija al “mejor” de ellos entregando razones relevantes de la alternativa escogida.

DESARROLLO ANALISIS CASO: Full Reciclajes Ltda.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN O PROBLEMÁTICA:

La empresa Full Reciclajes Ltda., empresa de carácter familiar como parten grandes empresas en Chile, tiene la típica estructura que cargos de alta Gerencia que están a cargo de familiares que realizaron esta tarea desde el inicio de la empresa, pero que como muchas han generado procesos a medida que los van necesitando, o sea, son empresas reactivas y no proactivas, si bien es cierto que existe la confianza necesaria entregar estos cargos a quienes gozan la confianza del dueño, muchas veces no tiene las competencias técnicas para desarrollarlos.

En este caso el Sr. Alberto Valverde, prioriza la confianza, ante de las competencias técnicas o habilidades duras, además esta empresa tiene una estructura donde el Gerente General tiene tres Gerentes de áreas, como son:

Gerente de Administración y Finanzas.

Gerente Comercial.

Gerente de Operaciones.

Cargos como se comentó anteriormente son ocupados por personas de confianza, esta estructura tiene la confianza de la Gerencia General, pero como se comentó

tiene las brechas en sus competencias que generaron los siguientes problemas detallados por área:

a) Administración y Finanzas:

Inversión millonaria en compra de terreno para expansión de la empresa, sin los estudios de factibilidad financiera que no comprometiera los flujos de efectivo de la empresa, no existe un estado de flujos de caja que respaldado la compra de este terreno, además no existe un estudio de mercado que avale la mantención de sueldos y bonos por sobre el mercado, esto por un errado concepto de que la motivación del personal es solo por un tema monetario, dejando de lado el análisis de que los estímulos para lograr un personal motivado pasa por componentes intrínsecos y extrínsecos, no existen evaluaciones de desempeño al personal, que permita sostener los altos sueldos actuales por sobre el mercado.

No se logra fundamentar por informes ejecutivos la instalación de procesamiento de caucho, dado que la aventura es incipiente, normalmente existen muchos estudios necesarios para dar un OK, inclusive para algunos productos necesarios, es el informe de impacto medioambiental, es decir el dueño compro bajo un instinto y sin ningún dato técnico que avalara la inversión.

La empresa ha caído en una seria insolvencia al año 2016 al tener pasivos circulantes más altos que su activo circulante, dejando a la empresa sin caja para cubrir compromisos de corto plazo, la razón acida cayo de un 0,92 a un 0,51 indicando una caída de un 55%, hay que recordar que una relación ideal es de 1:1,

esto garantizaría el pago de la deuda a corto plazo y llenaría de confianza a cualquier acreedor.

El poco control por parte del área de Gerencia de Administración y Finanzas, no proyectó los problemas que estaban sosteniendo en dos áreas críticas, por ejemplo el crecimiento en un aumento de los inventarios por falta de venta, el aumento de un 200% de clientes que no han cancelado sus cuentas por cobrar (aumento de cartera de incobrabilidad), por lo tanto no se gestionó en un año, la cartera de clientes que nos debían.

Un aumento de un 250 % en el ítem de EDI, es decir Estimación de Deudas Incobrables, es otro indicador que la empresa ha dejado de lado la gestión de administración en controles mínimos, como la evaluación de crédito a clientes que no cumplen perfil.

Preocupante es el aumento de impuestos por pagar, dado que es un aumento de un 120%, al respecto podemos asumir que este incremento se puede fundamentar por aumento de incobrables y de las cuentas por cobrar que no haya permitido por la liquidez estar al día o de un mal manejo de compras y ventas, control del IVA mensual.

La disminución del disponible, se puede deber principalmente a que esta tiene relación directa con el pago del terreno que se compró con un valor de \$ 300 millones, o bien se puede observar que el aumento de Cuentas por Cobrar haya experimentado un aumento de un 100%, esto incide en un menor saldo de caja y

peligroso bajo flujo de efectivo de la empresa que compromete la operatividad de la empresa en el corto plazo.

El activo fijo aumento en MM\$ 1.000 es decir el equivalente a 20,83% y para otros activos hubo un incremento de un 385%, es decir la empresa realizo inversiones, las que también se ve reflejado en el pasivo, pero ante situaciones de generar liquidez estas inversiones son de difícil venta.

b) Área Comercial:

El Gerente Comercial, que estaba abocado a buscar clientes, dejo de lado toda el planteamiento y estrategias comerciales de la empresa, esta pudo implementar todo una nueva estrategia comercial agresiva, dado por las nuevas políticas de gobierno por hacer de Chile un ejemplo internacional de tratamientos de basura y reciclaje, actualmente las nuevas leyes de eliminación de bolsas plásticas y tratamientos de residuos peligrosos y no peligrosos, que las empresas están obligadas a cumplir, abre todo un nuevo mercado cautivo con una necesidad de cumplir con la normativa vigente, es así que, la visita y negociación de contratos con empresas a las cuales se les retire sus desechos industriales y por los cuales estos servicios no se les cobrara, si firman un contrato de exclusividad de retiro de estos materiales de reciclaje, por consiguiente se les entrega un “Certificado de Cumplimiento” a estas empresas, y que les permitirá de cara estar cumpliendo con la Ley vigente en estos temas.

Hay que desarrollar estrategias de marketing industrial, primero definiendo nuestro target aplicando toda una comunicación directa con ellos, realizando un B2B, estas deben establecer la estrategia a trabajar, que puede ser:

Reforzar la identidad de la empresa.

Maximizar la presencia de la empresa on-line.

Trabajar con email marketing.

Crear una base de datos de clientes que podamos trabajar.

Cualquiera de estas estrategias de B2B podrán permitir un mejor desempeño de la empresa, además sumar a la estrategia que se elija, el rol del inbound marketing, este buscara crear diferentes tipos de contenido, personalizando esta para educar y entregar información relevante y de interés para los clientes.

Por ejemplo las empresas de reciclaje que aseguren el retiro de todo tipo de materiales de desecho industrial no contaminado a las empresas con giro de Automotoras (Talleres Mecánicos y Talleres de Desabolladura y Pintura), sin costo para estas últimas, asegura un constante flujo de materiales de reciclaje de muy bajo costo de adquisición, este tipo de servicio para empresas Automotoras es actualmente requerido urgentemente, ya que estas deben cumplir con la ley, la entrega de un certificado de retiro de material de desecho industrial no contaminado, que luego será reciclado, es la forma de cumplir para las empresas Automotoras y generar un servicio muy beneficioso para este tipo de empresas.

En temas de Marketing, la empresa no tiene ninguna estrategia por el cual poder recordar a los clientes que existimos y que estamos para solucionar sus problemas de reciclaje, es por eso que, poniéndonos a tono con los nuevos tiempos y con las nuevas tecnologías, es que debemos realizar toda una campaña de E-marketing con nuestros nuevos clientes, además no existe un respaldo de que se haya realizado un FODA que pueda determinar nuestras amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades, esta herramienta nos podrá determinar en qué situación se encuentra la empresa, analizara las características internas y su situación externa.

Por lo anteriormente expuesto es que debemos crear un posicionamiento que busque crear en la mente de los clientes las características y rasgos de ella, esta diferenciación solida permitirá que las posibilidades que la competencia no pueda imitarnos y ser los únicos dentro del mercado, hay que tener claro que este posicionamiento se construye entre la interacción de la marca y el cliente, la construcción debe ser un atributo que destaque como por ejemplo los 20 años de experiencia que posee la empresa en temas de reciclaje, que permitirán a los clientes contar con alguien que maneja estos temas y puede ser un socio confiable y creíble.

c) Área Operativa:

Los 20 años de funcionamiento de esta empresa de la misma forma desde su creación, no ha permitido la revisión de sus procesos, quizás a esta altura de nuevos tiempos, las mejoras tecnológicas permitirían un ahorro importantes de

recursos financieros, humanos y de tiempo, las nuevas tecnologías permiten el funcionamiento de este tipo de empresas con un mínimo de personal, aplicando más tecnología y procesos a toda la empresa.

2. IDENTIFICAR LOS CURSOS DE ACCION:

a) Área de Administración:

Control de los flujos de cajas.

Gestión de cobranza de cuentas por cobrar.

Capacitación de la Gerencia, en temas de gestión de recursos y liderazgo de equipos de trabajo.

Creación de nueva empresa que pueda ver nuevo proyecto de ingreso al mercado del reciclaje del caucho, esta debe considerar la forma que será administrada.

Creación de un sistema de evaluación de desempeño, que permita poder determinar el estado del personal actualmente vigente.

Ajustes de remuneraciones, de acuerdo a la baja de ventas y pérdida de valor de los commodities en el mercado internacional.

Mejora de la gestión de la empresa de reciclaje, que entrega una buena rentabilidad si es bien administrada.

Pagos innecesarios deben ser eliminados, por ejemplo oficina en piso 12 en edificio céntrico.

b) Área Comercial:

Realizar el desarrollo de un FODA.

Realizar una estrategia en base a la experiencia lograda en 20 años de funcionamiento y que hacen de la empresa un socio confiable y creíble.

Búsqueda de nuevos contratos comerciales con empresas que estén afectas a normativas de cumplimiento sanitario en temas de reciclaje industrial.

Realizar una campaña de e-marketing, basada en la tradición de nuestra empresa y los años de aporte a la no contaminación de nuestro planeta.

Realizar una campaña de ayuda a nuestros clientes en cumplimientos sanitarios de reciclaje, esto creara un nuevo servicio e ingreso por ventas en asesorías industriales.

c) Área Operacional:

Revisión de todos los procesos de reciclaje que se realizan en nuestra empresa, que permitan la búsqueda de eficiencia en los procesos y rebaja de gastos innecesarios.

Búsqueda de nuevas tecnologías en el tratamiento de reciclajes.

Revisar los procedimientos sanitarios que no se estén cumpliendo y ayudar a nuestros clientes a cumplirlos.

3. EVALUAR LOS CURSOS DE ACCION:

De los nombrados anteriormente se deben mejorar en todos los casos los aspectos administrativos, se debería vender la oficina que no está ubicada en el centro de operaciones, lo anterior para eliminar gastos innecesarios, sitio comprado de 41.000 mt² debe ser arrendado, esto con el fin de poder realizar un mejor estudio del mercado del caucho, los costos que serán requeridos y la infraestructura necesaria para hacerla operativa, esto debido a que el sitio ya se compró y se comprometió a la empresa a pago semestrales.

Una reingeniería a cargo de profesionales con capacidades competentes en la empresa full reciclaje nos da seguridad en la solvencia del proceso pudiendo así obtener resultados positivos que mejoren las gestiones internas y así poder ver aumento de rentabilidad en los próximos años.

4. ESCOGER EL MEJOR CURSO DE ACCION DADO LOS ANTECEDENTES DEL PUNTO ANTERIOR:

La empresa “Full Reciclajes Ltda.” tiene serios problemas en su área de Administración y Finanzas, que son claramente vistos en sus estados financieros, estos han comprometido su funcionamiento en el corto plazo si es que tuviera que enfrentar todos sus pasivos de corto plazo y no pudieran ser redactados, pero aun así esta empresa genera rentabilidad de igual forma, además de que deben implementarse rápidamente una gestión del talento de todos los colaboradores de la empresa, con el fin último de agrega valor a esta desde adentro de la organización,

los colaboradores deben tener clara la misión de la empresa y apreciar que el rubro del reciclaje es rentable y por lo tanto no convendría cambiar de rubro.

En este caso el curso dos sería la mejor opción lo cual permite una menor inversión en el proceso de reingeniería, en las cuales se aconseja una restauración total del área administrativa, analizar procesos de producción junto con la viabilidad para pagar sueldos, implementar mejoras continuas, capacitar mejor al personal, también invertir en tecnología para estar adecuado a los tiempos de hoy y así agilizar los procesos de producción, por último crear un área comercial para poder captar clientes y hacer los cobros necesarios para no tener algún problema que trae el no pago de nuestros clientes.

5. ELABORAR DOS CONCLUSIONES RELEVANTES PARA EL CASO:

La conformidad de seguir realizando cosas de la misma forma durante 20 años, tuvo consecuencias en el atraso y no revisión de procesos que una empresa debe siempre realizar, esta como todas, debe cada cierto tiempo hacer un autodiagnóstico de cómo lo está realizado y hacia donde debe ir, esto se debe porque además esta empresa como nunca realizo un FODA, jamás determino su “Visión” y “Misión”, no estableció objetivos y solo se debido a producir, nunca realizo una estrategia y planes de acción, fulto liderazgo por parte de la Gerencia General,

no se establecieron controles en procesos de cobranza, no se establecieron flujos de caja, esto debido en gran medida a la falta de profesionalismo por parte de sus gerentes de área.

Es también relevante mencionar que existe la empresa debe generar un posicionamiento B2B construido con los clientes, basada en la estrategia de la experiencia de la empresa en 20 años de funcionamiento en temas de reciclaje

Además no se deben realizar inversiones apresuradas sin tener los conocimientos o estudios de análisis adecuados. La empresa debe tener su respectiva planificación, dirección y control, así como también una mirada a largo plazo en aspectos de tecnología, publicidad, a través de una mejora continua de estos aspectos.

Caso de Aplicación

Curifor S.A. – “Reinventarse en un Mercado Altamente Competitivo”

«No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio.»

Charles Darwin.

1. CONTEXTO GENERAL

La empresa Curiford Limitada nace en la ciudad de Curicó en 1960 y fundada por el empresario Sr. Antonio Domper Pons, este emigrante de origen español llega a Chile con las esperanzas de crear un nuevo futuro después de vivir los horrores de la Segunda Guerra Mundial; Sin recursos económicos y con solo el entusiasmo de crear algo que le permita poder vivir mejor, logra hacer partir esta empresa vendiendo maquinaria agrícola de marca Ford, el gran servicio entregado por este empresario y un puñado de empleados logra ya en los años 70 expandirse al rubro automotriz, ya que en estos años Chile estaba pasando por un buen periodo de expansión económica, la apertura del nuevo rubro comercial requirió que la empresa cambiara de nombre a Automotriz Curiford Limitada.

La política del Sr. Domper de ahorrar primero y luego comprar, le permitió a este empresario empezar a comprar terrenos y construir sucursales, fue así que en 1975 construye su segundo local comercial en la ciudad de Talca, en esta constante expansión de la empresa, fue que ya en 1980 Automotriz Curiford Limitada logra ya tener una red de 5 sucursales nuevas, estas son la nueva casa matriz en la ciudad de Santiago, la sucursal Chillan y la sucursal Rancagua; Siempre a la cabeza de la empresa como su Gerente General y sin ningún estudio profesional pero siempre acompañado de su yerno el Sr. Martin Bressiani casado con su hija mayor y con

estudios de Ingeniera Civil Industrial, esta empresa se empieza a consolidar como una de las empresas automotriz más grandes de Chile.

En 1992 incorporan otras marcas para entregar una gama más amplia de productos a sus clientes, es por eso que se crean las empresas subsidiarias Curimaq S.A., donde se clasifican todas las operaciones de venta de maquinaria industrial, la Automotriz Curiford Limitada donde se centralizan las operaciones con vehículos y camiones Ford, Automotriz Fortaleza donde se incorporan a todas las marcas de vehículos marca Hyundai y la recientemente incorporada marca Lada; en 1995 la expansión comercial de la empresa hacia otras marcas, género que la empresa Ford Motor Company Chile indicara a Automotriz Curiford Limitada, que ya no podía permitir que la automotriz hiciera uso de parte de su marca, es por lo tanto que se realizaron los cambios a Curifor sin la letra D, en este proceso de cambio de marca el Sr. Domper realiza un proyecto muy anhelado al incorporar a sus hermanos que ya estaban en Chile con sus propios negocios comerciales y realizar una mejora sustancial a la empresa y convertirla en una sociedad anónima, es por eso que 1995 la nueva empresa se pasa a llamar a Curifor S.A., nombre que actualmente conserva.

La empresa ya consolidada actualmente en el mercado automotriz, con una red de 15 sucursales y siendo la representante de las marcas de vehículos Ford, Hyundai, Mahindra, Brilliance, Baic y en camiones de las marcas Ford, Yuejin y Sinotruck; con esta consolidación de más de 50 años en el mercado automotriz una amplia red de sucursales y 500 colaboradores que tiene la empresa, logran en 1998 ser la única

empresa en Chile con venta de repuestos originales Ford Camiones, esta licitación ganada solo se pudo lograr, dada la extensa trayectoria, su amplia red de sucursales y el gran capital de trabajo que maneja actualmente esta empresa.

Pero nada preveía lo que pasaría en el futuro y que provoco un terremoto comercial en febrero del año 2019, la empresa Ford Motor Company con su casa matriz en EEUU, llama a una reunión de emergencia a la Ciudad de Santiago y anuncia su cierre de la fábrica en Brasil, y por consiguiente no se fabricarían y distribuirán más camiones Ford para Latinoamérica, esta reunión hecha a nivel global por video conferencia deja a todos los dealer de la marca Ford con un problema comercial de proporciones y sin el aviso previo necesario.

2. PROBLEMA Y EL OBJETO DE INTERÉS DEL CASO

La fábrica de Sao Bernardo en Brasil de la empresa Ford Motor Company, era la que producía los camiones Ford que se vendían para toda Sudamérica, este golpe directo a la empresa Curifor S.A., le llegaba sin previo aviso y sin dar luces que esto pasaría, la decisión por parte del gobierno corporativo de la Ford Motor Company, dio a la industria automotriz en Sudamérica un remezón que pocos esperaban y de la cual aún muchos no se recuperan.

Con una Venta promedio de 6 camiones por mes por parte de la empresa Curifor S.A., y ventas por repuestos de camiones Ford, la empresa dejara de recibir cerca de \$200.000.000 millones de pesos mensuales, esta situación comercial no

planificada genero un sin número de reuniones a nivel nacional por parte de los Dealer de Camiones Ford en la búsqueda de representación de marcas de camiones, la misma situación empezó rápidamente la nueva gerencia que se había incorporado hace dos meses a la empresa Curifor S.A.

Las preguntas por parte de los colaboradores de la empresa Curifor S.A., no tardaron en crear los rumores de masivos despidos y ajustes de remuneraciones a toda la división afectada; lo que rápidamente fue descartado por el dueño de la empresa Sr. Antonio Domper, quien en una video conferencia indico que no se despediría a nadie y que la nueva gerencia tendría que buscar el mecanismo para poder ya sea buscar la representación una nueva marca o reinventarse como división de venta de camiones.

Es por eso que el nuevo Gerente General Sr. Alfredo Chaparro, se avoco a la búsqueda de representación de una nueva marca, situación que lo logro con la incorporación de la marca Chevrolet camiones y con la incorporación de venta de repuestos Volkswagen Camiones, estas nuevas líneas de productos cubriría los ingresos que se perderían, al ser productos homólogos técnicamente, lo anterior dado que los Camiones Ford, Chevrolet y Volkswagen utilizan la misma planta motriz, o sea un motor Cummings.

Ahora existían otro problemas para Curifor S.A., ya que se estaban construyendo dos nuevas sucursales con estándar de la Marca Ford exclusivas para los camiones

de la marca americana, estas ya estaban en sus etapas de construcción y dado el nuevo escenario debían ser replanteadas en su diseño y estandarización, de acuerdo a los requerimientos de las marcas que serían las nuevas integrantes de la empresa Curifor S.A.

La otra problemática producto del cierre de la fábrica y la no llegada de más productos Ford Camiones estaba en los clientes de estos productos, la incertidumbre se apodero del mercado del transporte, dado que ya no se fabricarían más camiones y repuestos, no había ninguna razón de comprar el actual Stock de camiones que tenían los dealer y los que mantenía Curifor S.A.; como motivar a la compra de algo que ya no existiría un soporte técnico y repuestos, como comprar un producto que desaparecería de a poco y que en el rubro del transporte, la falta por ejemplo de repuestos, mantiene un camión fuera de servicio, con los consiguientes costos económicos para la empresa dueña de los camiones.

Producto de lo anteriormente mencionado el éxodo de vendedores con experiencia y los nuevos fue total, en solo un mes Curifor S.A. perdió al 62 % de su fuerza de venta de la división camiones, emigrando hacia otras compañías o rubros, solo quedando los que creían en que la división camiones de la empresa buscaría las soluciones del problema, pero cada día se hacía más lenta la venta de estas unidades, en su mayoría por las reticencias de los clientes en comprar un producto que no tenía asegurado un soporte técnico y un stock de repuestos para una vida útil promedio de 7 año que tiene un camión, sumado a que actualmente nuestro país

está en un claro proceso de bajas ventas en todos los mercados, principalmente por la guerra comercial entre EEUU y China.

La incorporación de la marca Chevrolet Camiones y sus unidades a Curifor S.A. más la venta de repuestos para los camiones Volkswagen, ha sido lenta, ya que deben venir todos los formalismos de contratos, capacitación al personal técnico, compra de repuestos y productos, la implementación tecnológica necesaria, en fin un sin número de protocolos impuestos por las marcas patrocinadoras y que necesariamente deberán tomarse un plazo prudente para realizar la primera venta de los nuevos productos.

Pero la gran Ventaja Competitiva de Curifor S.A. con otros dealer de la marca Ford, es su gran capital de trabajo y activos con que cuenta la empresa, o sea la caja con que cuenta esta empresa para aguantar esta tormenta, actualmente el respaldo financiero le ha dado un gran espacio de pérdidas que otro dealer no podría haber sobrevivido, la política por parte del Sr. Domper y que la empresa la lleva en todos sus procedimientos es el ahorro, por lo tanto no existían líneas de crédito con Ford en la compra de camiones, estos eran comprados al contado, en términos técnicos estos camiones son de Curifor S.A. parte de sus activos y no de una entidad financiera que le está cobrando intereses hasta que sea vendido, al tener la exclusividad de venta de repuestos Ford Camiones, asegura que todos los dueños de estos camiones, deben necesariamente acercarse a Curifor S.A. para la compra

de algún repuesto y como posicionamiento de marca, la empresa con más de 50 años en el mercado automotriz entrega a sus clientes la garantía de seguir operando.

Recientemente incorporada a la empresa Curifor S.A., la hija del Sr. Domper, María Inés Domper, Ingeniera comercial y Master en Gestión Empresarial, viajo a China para conocer los productos ofrecidos por este gigante asiático y ver los beneficios de incorporar las nuevas tecnologías en vehículos y camiones eléctricos, estos nuevos productos darán a la empresa un plus comercial e innovación que el mercado está solicitando en temas ambientales.

Por lo tanto la empresa Curifor S.A. tiene las siguientes interrogantes que debe analizar

Como mantener el posicionamiento de marca en la mente de los antiguos clientes Curifor Ford Camiones, re encantándolos no con la marca Ford Camiones, sino con el servicio prestado por Curifor S.A. y su amplia red de sucursales.

Como generar una nueva propuesta de valor a los clientes, con las nuevas marcas que ingresaran a la empresa Curifor S.A.

Como aprovechar la ventaja competitiva de Curifor S.A.

Realizar un nuevo análisis externo.

3. CONCLUSIÓN DEL CASO

El presente caso desarrollado y analizado, consideró la situación actual que vive la empresa Curifor S.A., además de considerar como afecto el cierre de la fábrica de Ford Camiones en Brasil, estas variables aún no han terminado, dado que actualmente que siguen los efectos de este cierre no solo en Chile, sino el alto desempleo que generara en empresas que vendían los accesorios para estos camiones en Chile y el resto de Sudamérica.

Actualmente Curifor S.A. está en otras negociaciones de carácter secreto comercial y que no se pueden mencionar y que pueden afectar el patrimonio de la empresa, conocer cómo será el futuro de esta empresa y otras relacionadas, esta aun por verses, dado que los efectos reales aun no terminan, que nuevos negocios podrán suplir la falta de venta de camiones Ford para Curifor S.A. que ya tenían un sólido prestigio de la marca americana y de los clientes, como será la respuesta de los clientes con el resto de productos Ford en Chile, son situaciones que aún no se dimensionan y solo el resto del año nos podrá permitir visualizar los reales efectos que causo en el mercado Chileno y en especial de la empresa Curifor S.A.

Conclusiones Relevantes del Caso

“Curifor S.A - Reinventarse en un Mercado Altamente Competitivo”

1. En base al cierre de la planta Sao Bernardo en Brasil de la empresa Ford Motor Company, Curifor S.A. determino resolver la carencia de oferta en el mercado del producto Ford Camiones, con otras marcas existentes opcionales.
2. Permitió crear un departamento de gestión comercial y de marketing, no existentes, que determinaron las fortalezas y debilidades de la organización, estableciendo procesos de Branding con la finalidad de posicionarse nuevamente en el mercado como líder en materia de segmento camiones comerciales.
3. Permitió innovar con trabajo en equipo de colaboradores guiados por un liderazgo que fundamenta el posicionamiento de Curifor S.A., a través de redes y canales, con nuevas marcas en búsqueda de un posicionamiento interno y de clienting.
4. Producto de estas nuevas estrategias, los flujos de caja mejoraron en sus índices positivos y permitió la mejor eficacia en las sucursales y con un mayor compromiso de la maximización de recursos de la organización.

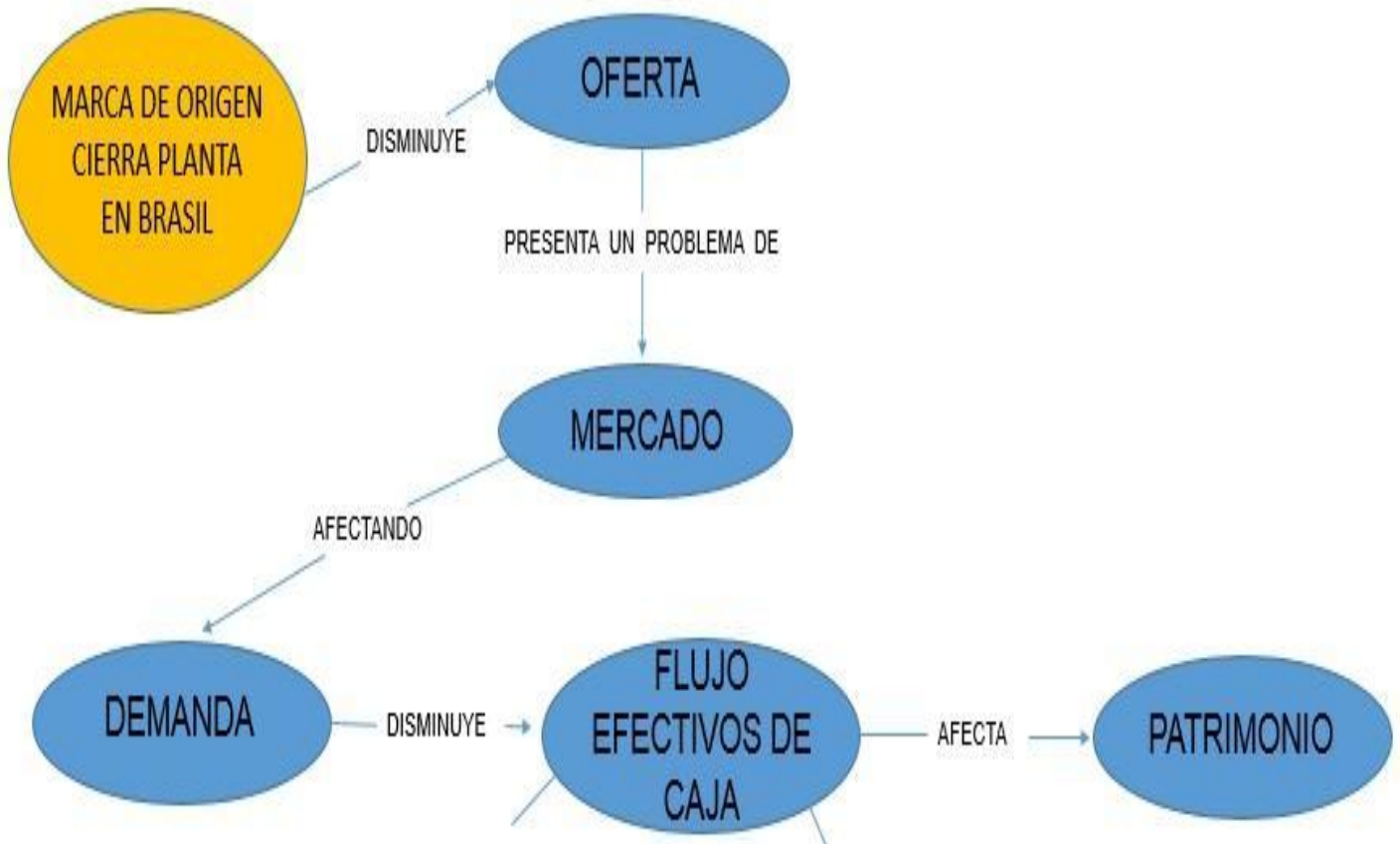
- La nueva gestión comercial está determinando la misión, visión y valor de Curifor S.A., ya que esta permitirá redefinir estrategias de posicionamiento en el altamente competitivo mercado automotriz en Chile.

MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV

PARTE I



Caso
"Curifor S.A. – "Reinventarse en un Mercado Altamente Competitivo"



MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV
PARTE II



MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV
PARTE III



VENTAJAS



POCOS



MEJORA



Curifor S.A. – “Reinventarse en un Mercado Altamente Competitivo”

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: Mauricio Alexis Valdés Ríos

CARRERA: Ingeniería Comercial

ACADÉMICO PORTAFOLIO: Edith Ubilla Briones

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN

Curifor S.A. es una empresa automotora con más de 50 años de vigencia en el mercado automotriz en Chile, creada por un emigrante español.

En su inicio como empresa y desde la ciudad de Curicó, Don Antonio Domper Pons busco

establecer fuertes relaciones con sus proveedores y clientes, esta simbiosis creó en el largo plazo, las confianzas que permitieron beneficiarse mutuamente.



INTRODUCCIÓN

Actualmente con 15 sucursales en plena operación, una en construcción y tres proyectos en desarrollo, hacen de Curifor S.A. una de las mayores empresas automotrices a nivel nacional.

La incorporación de la nueva gerencia, nacida de un proceso de profesionalización de la dirección de Curifor S.A., detectó en un análisis del estado de la empresa, la falta total de procesos de trabajo, de control y una falta de marketing interno y externo.

Se implementan reuniones a nivel nacional con los Administradores de Sucursales y Jefes Nacionales, donde se detallan los objetivos a corto plazo y largo plazo de la nueva Gerencia.



OBJETIVOS

- Generales

- ✓ Generación e Implementación de procesos de control y reducción de gastos fijos y variables a



nivel de sucursales.

- Específicos

- ✓ Generación e implementación de reducción de gastos en materiales de oficina.
- ✓ Generación e implementación de reducción de Horas Extras en sucursal.

AREAS DE ESTUDIO

- Economía
- Administración



Eficiencia
CONCEPTOS
TRANSVERSALES

Planificación
Organización Control

RRHH

Gestión

Reducción de costos

DESARROLLO DEL CASO

Generación e implementación de reducción de gastos en materiales de oficina



Compras sin

revisión de stock Compras eficientes

DESARROLLO DEL CASO

- Optimizar los procesos de adquisición de materiales de oficina



1. Levantamiento de información y necesidades mensuales de las sucursales.
2. Eliminación de duplicidad de llaves de bodega de materiales, generando solo dos personas encargadas de control de Bodega de Materiales.
3. Establecimiento de políticas de compras de materiales de oficinas de sucursales.
4. Establecimiento de control de entrega de materiales de oficina.

DESARROLLO DEL CASO

- Optimizar los procesos de adquisición de materiales de oficina

EFICIENCY

1. Establecimientos de presupuestos mensuales, con respecto a la cantidad de personal de la sucursal.
3. Planificación de compras a través de portales WEB, seleccionando proveedores con distribución nacional.
4. Establecer un procedimiento de compra de materiales.

DESARROLLO DEL CASO

Resultados

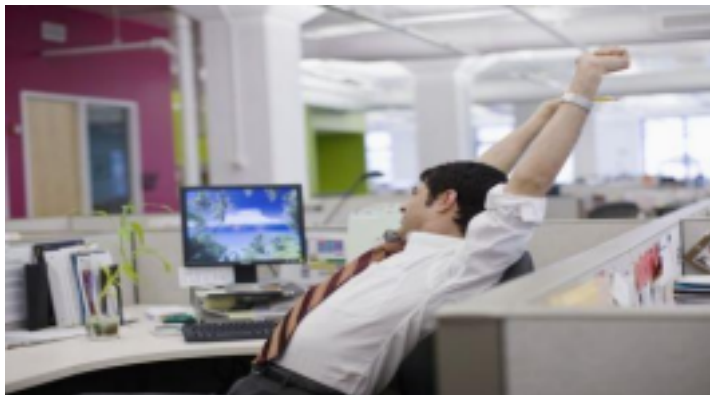
Gastos de Materiales de Oficina					
Sucursal Talca					
	2017	2018	2019	2020	2021
Promedio Mensual	\$ 412.325	\$ 358.952	\$ 320.355	\$ 285.698	\$ 242.369
Rebaja de Gasto mensual promedio		-\$ 53.373	-\$ 38.597	-\$ 34.657	-\$ 43.329

Rebaja Anual promedio		-\$ 640.476	-\$ 463.164	-\$ 415.884	-\$ 519.948
Acumulado					-\$ 2.039.472
Gastos de Materiales de Oficina					
Sucursal Curico					
	2019	2020	2021	2021	
Promedio Mensual	\$ 623.857	\$ 397.852	\$ 330.245	\$ 298.783	
Rebaja de Gasto mensual promedio		-\$ 226.005	-\$ 67.607	-\$ 31.462	
Rebaja Anual promedio		-\$ 2.712.060	-\$ 811.284	-\$ 377.544	
Acumulado					-\$ 3.900.888

Fuente: Sistema ERP – Flexiline Curifor S.A.

DESARROLLO DEL CASO

Generación e implementación de reducción de Horas Extras en sucursal



Sin

planificación de Trabajo Con planificación de Trabajo

DESARROLLO DEL CASO

Generación e implementación de reducción de Horas Extras en sucursal

1. Levantamiento de información y necesidades diarias de dotación para operatividad de la sucursal.

2. Levantamiento de información de cliente promedio visita sucursal días sábados.

2. Revisión de cumplimientos legales.

3. Establecimiento de circulares informativas con respecto a las HHEE.



DESARROLLO DEL CASO

Generación e implementación de reducción de Horas Extras en sucursal

1. Planificación de dotación necesaria para jornada días sábados.

2. Mejoramiento en la planificación de procesos de cierre de las sucursales que lleven.

3. Mejoramiento en la planificación de eventos comerciales que generen HHEE.



DESARROLLO DEL CASO

Resultados

	1- Semestre	2 - Semestre	1- Semestre	2 - Semestre	1- Semestre	2 - Semestre	1- Semestre	2 - Semestre
	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	2020
Sucursal Talca	1,200	1,700	0,673	0,456	0,350	0,228	0,010	0,010
Sucursal Curico	1,844	2,984	2,114	1,883	0,861	0,119	0,018	0,019
	Cifras expresadas en millones de pesos							
			Valores promedio					

Fuente: Sistema ERP – Flexiline Curifor S.A.

FODA

Fortaleza

Oportunidades

- 100% Apoyo de Directorio y Gerencia.
- Los cambios son medibles.
- Genera cambios mentalidad.

Debilidad

- Poca capacitación Colaboradores.
- Poca capacidad de planificación.
- Falta de comunicación.

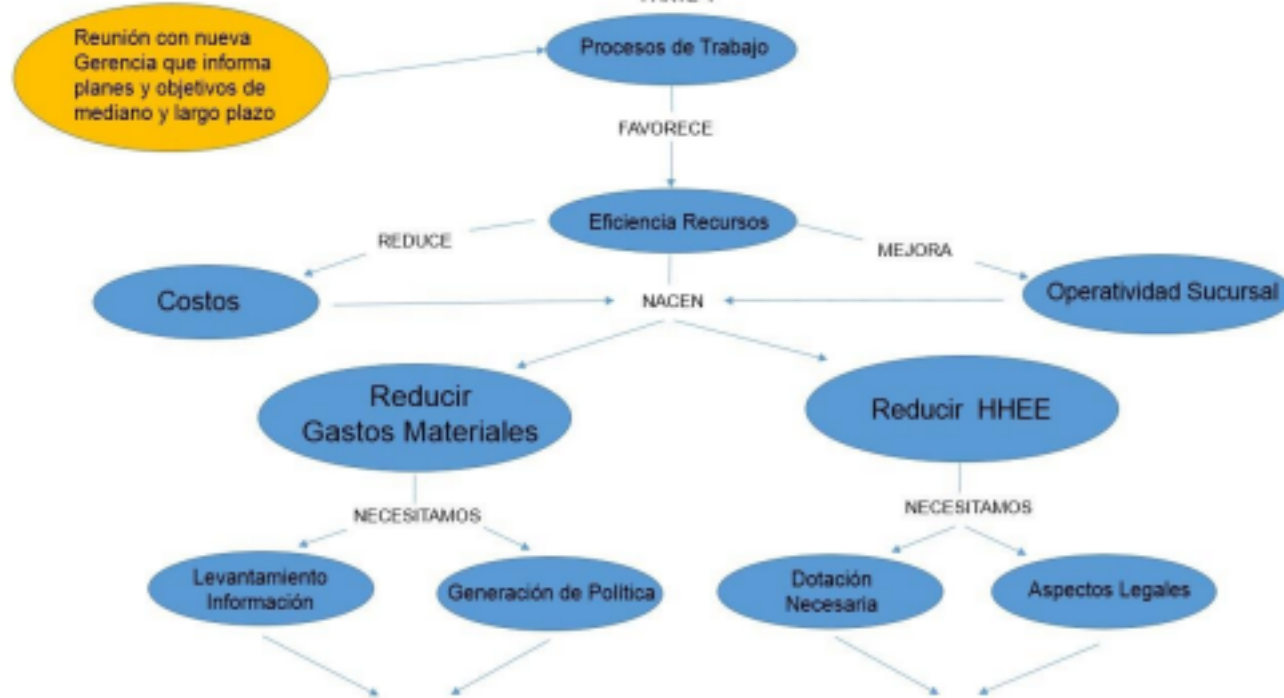
MAPA CONCEPTUAL

Parte I

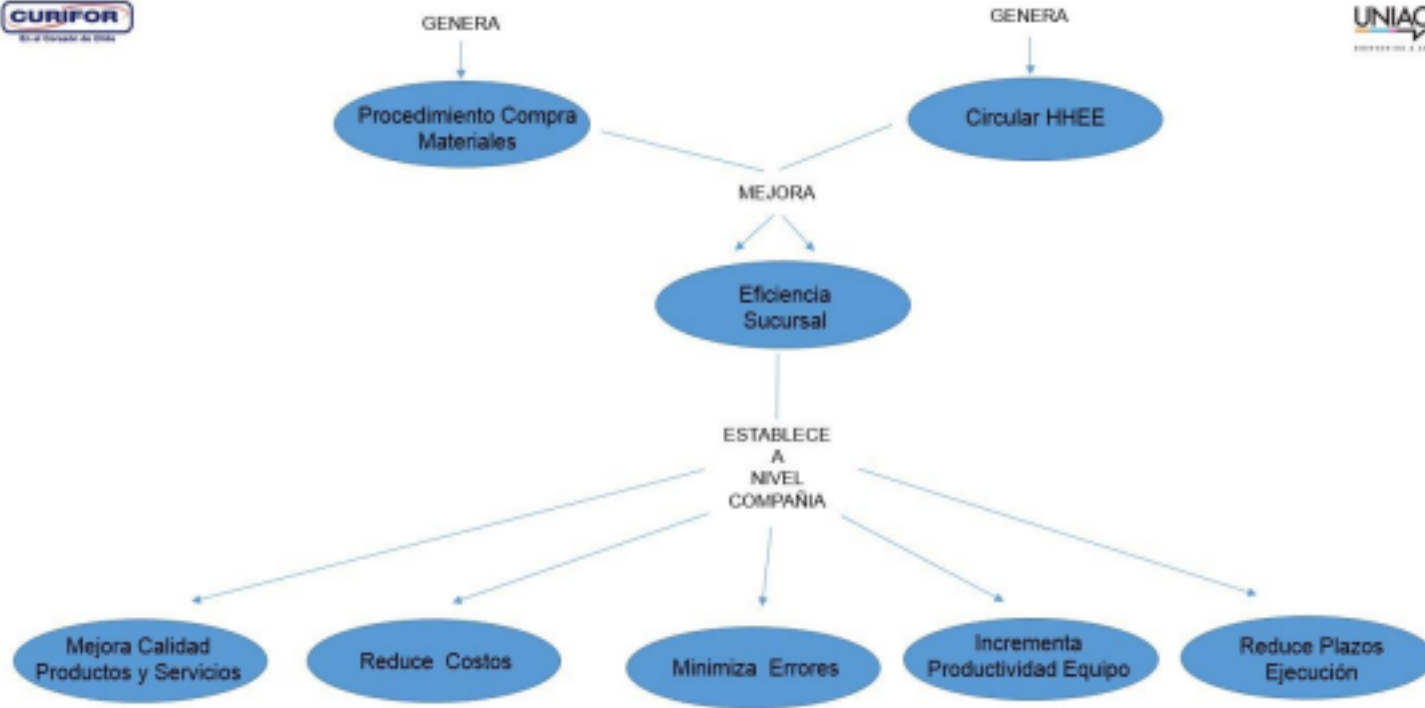
- Cubrir mas áreas de la organización.
- Mayor participación de mandos medios.
- Mayor resiliencia organización.

Amenazas

- Resiliencia de los Colaboradores.
- Pandemias.
- Falta de Control.



MAPA CONCEPTUAL



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa no realizaba controles sobre procesos de trabajo establecidos.
- La empresa actualmente no posee un canal oficial de información interna.
- Cada sucursal estuvo realizando procesos de trabajo de forma individual y porque estuvo realizándolo de la misma forma durante muchos años, “Porque siempre lo hemos hecho así”.
- No existía una comunicación y simbiosis real entre las áreas de negocio, “Islas de trabajo”.
- No existía una real postventa de productos y servicios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La empresa debe establecer medidas de control, con periodos de tiempo acotado, buscando posibles desviaciones de lo planificado en materia varias .
- Establecer medios informativos (web interna), de las políticas y procesos de trabajo para las áreas de negocio. • Establecer una área de control interna.
- Programar reuniones quincenales y mensuales entre los representantes de cada área e negocio.

REFLEXIÓN PERSONAL

1. Qué temas o problemáticas se plantan en la profesión, actualmente?

R: La falta de resiliencia que tienen los colaboradores dentro de una

organización, que se oponen a las mejoras.

2. Qué desafíos puedes identificar en nuestra futura profesión? hablamos de los próximos 5 a 10 años. R: Sin duda el COVID-19, marca un antes y un después de como desarrollar las cosas al interior de una empresa, el teletrabajo nos obligo a adaptar a muchas personas a trabajar, sin un control presencial de su jefatura, a generar nuevas formas de medición de resultados.

La investigación de nuevas tecnologías que permitan la no presencia de colaboradores en sus puestos de trabajo y que estas puedan ser adaptadas a las necesidades de una empresa.