



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 Profesional de Ingeniero Comercial**

Docente portafolio: EDITH CAROLA UBILLA BRIONES

**Estudiante:
LUIS ALEJANDRO ORTIZ GONZALEZ**

Santiago de Chile, Abril de 2022

Agradecimientos

A mi Esposa por su comprensión, por su amor y motivación, por su apoyo incondicional y por empujarme a cumplir este sueño y por hacerme feliz..

A mis dos hermosos hijos, Tomás y Soledad, por el amor y la alegría que me brindan día a día. Por ser mi fuerza y mi principal motivo para superarme día a día.

A mis padres por el amor y educación que me dieron. Por ser pilares fundamentales en mi crecimiento e inculcarme el espíritu de superación.

A mis hermanos por ser grandes compañeros y amigos.

A Dios por hacer que las cosas sucedan en el tiempo y en el momento que deben ocurrir.

INDICE

GLOSARIO	4
MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I	47
DESARROLLO CASO PORTAFOLIO II	48
1.- NOMBRE O TITULO DEL CASO.	48
2.- CONTEXTO GENERAL DE LA SITUACIÓN A PLANTEAR.....	48
3.- INTERROGANTES PARA FACILITAR EL ANÁLISIS Y LA REFLEXIÓN.....	53
4.- CONCLUSIÓN DEL CASO	54
PORTAFOLIO III CASO “FULL RECICLAJE LTDA”	55
FORTALEZAS:	55
DEBILIDADES:.....	55
ASPECTOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS:.....	56
ACCIONES RECOMENDADAS:	58
MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV	62
BIBLIOGRAFIA.....	66

GLOSARIO

1. **Negociación:** Se define como aquel proceso en que dos o más partes que poseen un conflicto, diferencias, intereses u opiniones llegan a un acuerdo sobre un asunto en particular donde se busca una solución e intercambio entre ambos, ya sea información o promesas en que cada una de las partes se sientan beneficiados de obtener.

La Negociación, al ser un proceso, esta definida por etapas, las cuales son:

- Preparación.
- Discusión.
- Señales.
- Propuesta.
- Intercambio
- Cierre
- Acuerdo

Como la Negociación es un acto, en donde dos o más personas buscan solucionar un conflicto de mutuo acuerdo, existen diferentes tipos de forma de Negociar, según ciertas características y actitudes que adoptan estas personas.

Los tipos de Negociadores pueden ser: Acomodativa, Competitiva o Distributiva, Colaborativa o Integradora, Comprometida y Efectiva.

2. **Equipo de Trabajo:** Se define como aquella labor o acción que realiza un grupo de personas que se reúnen voluntaria o involuntariamente para alcanzar un objetivo en común. En el equipo de trabajo se definen tareas individuales y personales que deben desarrollar para el cumplimiento del objetivo grupal.

Se entiende que dentro de los equipos de trabajos deben existir ciertas características, que harán que un equipo logre y alcance sus objetivos versus aquellos grupos que no logren alcanzarlos. Estas Características pueden ser: Compartir objetivos y logros en común, Ganas de Cooperar, Una Comunicación Fluida y Efectiva, Compartir Destrezas en común, La figura de un Líder Positivo, por nombrar algunas de ellas.

Los Equipos de Trabajos se pueden distinguir entre: **Equipos Tradicionales, Equipos Informales, Equipos Virtuales y Equipos Auto dirigidos.**

3. **Planificación:** Se define como capacidad que tienen las personas o empresas para anticiparse a una serie de eventos futuros que pudiesen acontecer, ya sea como amenazas o como oportunidades, en el cual se establecen una serie de acciones para realizar y poder cumplir con metas y objetivos propuestos.

La planificación actúa como una especie de “guía”, ya que nos permitirá poder determinar hacia dónde queremos llegar, como queremos llegar, con que medios podremos llegar y en cuanto tiempo llegaremos.

Dentro de las empresas, esta planificación o guía se conoce como el plan de negocios. Los diferentes tipos de planes que podemos encontrar dentro de

una organización son: **los objetivos y metas, las misiones y visiones, estrategias, políticas, reglas, etc.**

Uno de los conceptos más relevantes que aparecen dentro de la planificación es la **planificación estratégica**, la cual se entiende como aquella que es formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados. Esto, a partir del diagnóstico de la situación presente de la compañía.

- 4. Dirección:** Se define como aquella capacidad que poseen las personas, para poder conducir o dirigir a un grupo de personas hacia el cumplimiento de una meta propuesta. En material empresarial, la Dirección Administrativa se entiende como el conjunto de funciones que existen en una organización o empresa, que persigue la toma de decisiones y elaboración de estrategias para complementar estas decisiones tomadas, en pro del objetivo establecido.

Los procesos administrativos propios de la labor de la dirección une una serie de características fundamentales, que debe tener la persona que ejerce esta labora de Dirección. Estas características son: **Responsabilidad, Capacidad de Gestionar, Liderazgo y Visión Estratégica.**

- 5. Liderazgo:** Se define como aquella capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y gestionar una serie de acciones dentro de un grupo de persona con el objetivo de hacer que trabajen en equipo y en torno

a un propósito en común. En otras palabras el Liderazgo es una disciplina cuyo ejercicio produce o genera deliberadamente una influencia en un grupo de individuos determinados con la finalidad de alcanzar una o un conjunto de metas predefinidas de características beneficiosas y útiles para las necesidades del grupo de personas.

Dado lo anterior, la persona que ejerza el liderazgo, se conoce como Líder. El Líder se entiende como aquel individuo que presenta las características, aptitudes, de enseñar, transmitir, motivar, dirigir y facilitar la ejecución de las tareas y actividades de todas las personas a su mando o no.

Como el Liderazgo es una capacidad y dependerá del momento y lugar en que se ejerza, esta se puede presentar de diferentes tipos, tales como:

Liderazgo Destructivo; Liderazgo Desidioso; Liderazgo Precavido; Liderazgo Preparador y un Liderazgo Triunfador. Y según el líder, que es quien ejerce esta acción, se pueden presentar como: líder autoritario, líder democrático y líder liberal.

6. **Modelo de Decisión de Compra:** Se define como el proceso de definición y decisión pasan las personas o consumidores cuando se enfrentan a la intención de comprar o adquirir un producto o un servicio.

En otras palabras, el modelo de toma de decisiones del consumidor define y describe el proceso de compra de un bien, el cual se representa mediante un flujo de 5 actividades que intervienen antes, durante y después de realizar la compra.



Modelo de Decisión de Compra.
Fuente: Salomon M. (2000)

Este modelo comienza con el reconocimiento de la necesidad de suplir una carencia, ya sea generada de forma natural o intencional por estímulos externos (publicidad). Esta continúa con la búsqueda de información del producto o servicio, posteriormente se evalúan las posibles alternativas que existen y que dependerán de factores como precios, calidad, disponibilidad, etc. Este modelo continúa con la Compra, el cual es la adquisición del producto o servicio, y finalmente se realiza una evaluación post compra, el cual busca generar la retroalimentación interna del individuo en relación a lo adquirido.

7. **Modelo Servqual:** Se define como un modelo que busca medir la calidad del servicio por parte de los clientes mediante la aplicación de un cuestionario. Esta herramienta fue elaborada por Zeithaml, Parasuraman y Berry. Este

cuestionario se utiliza como una herramienta fundamental para las empresas de servicios, que busca medir la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio entregados.

El modelo Servicio Excepcional de Calidad está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio que:

1.- Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y la realidad.

2.- Define y señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los clientes. Estos son: **Comunicación “boca a oreja” (opiniones y recomendaciones); Necesidades personales; Experiencias con el servicio y Comunicaciones externas.**

3.- Este modelo ha establecido cinco dimensiones que los clientes utilizan para juzgar el servicio de una empresa. Estas dimensiones son:

Fiabilidad: Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

Capacidad de Respuesta: Disposición y voluntad para ayudar al cliente.

Seguridad: Conocimientos y atención de los trabajadores y sus habilidades.

Empatía: La atención personalizada.

Elementos Tangibles: La apariencia del lugar, la comodidad, los materiales, la limpieza, etc.

8. **Modelo Service Profit Chain:** Se define como una herramienta de gestión de servicios que busca relacionar los aspectos comerciales y operativos con elementos personales, que orienten los esfuerzo de los directivos de las empresas y organizaciones, hacia el desarrollo de niveles de satisfacción y

servicio de los clientes para conseguir un fuerte impacto competitivo e importantes niveles financieros y económicos para la empresa.

Este modelo busca relacionar aspectos más duros o técnicos (comerciales, operativos) con elementos más sensitivos (gestión de relaciones), y ayudar a que los altos mandos puedan enfocarse en las inversiones, que en el corto plazo contribuirán a alcanzar mejores niveles de servicios y en el mediano y largo plazo, hará posible y conservará la excelencia del servicio.

La base y pilar de este modelo, es la confianza que tiene el personal en contacto (PEC) de poder satisfacer las necesidades del cliente. Cuando este personal es requerido por un cliente y este responde en forma completa, acertada y correctamente, el cliente se va satisfecho y el PEC se siente de igual manera satisfecho por el nivel empleado. Es decir, este modelo analiza la manera en que la satisfacción del cliente y la actitud del PEC impactan en la rentabilidad de una empresa mediante la creación de valor.

9. **Neuromarketing:** Se define como una disciplina moderna del Marketing en donde se fusiona con la Neurociencia. El objetivo de esta nueva herramienta es investigar la actividad y los procesos cerebrales, para conocer las motivaciones de las personas y consumidores a la hora de tomar decisiones de compras y aprovechar esta información para generar nuevas campañas publicitarias para promover la compra de un determinado producto.

El objetivo del Neuromarketing no es manipular la mente de los consumidores, sino poder interpretar cuáles son sus gustos y deseos, para

saber cómo reacciona el cerebro a determinados y ciertos estímulos, ya sean visuales, auditivos, de olfatos, etc.

El Neuromarketing se centra en 3 aspectos claves: **la atención, la emoción y la memoria**. A través de una serie de técnicas de diagnóstico para identificar la actividad cerebral y de esta manera poder determinar preferencias, emociones y estímulos que permitan analizar la mente del consumidor y esto se realiza con herramientas tecnológicas modernas como Resonancias Magnéticas, Electroencefalografía, Eye Tracking, Facial Coding, por nombrar algunas.

10. Investigación de Mercado: Se define como aquel proceso utilizado por las empresas y futuras empresas, para resolver problemas entre estas y el mercado, mediante la búsqueda de información y análisis de esta información obtenida.

Se entiende que es un proceso, ya que se debe seguir una serie de pasos o etapas, de forma sistemática para poder recopilar la información, analizarla y poder tomar decisiones.

Una investigación de mercado puede permitirle a una empresa la identificación de su público objetivo y potencial, además de averiguar lo que piensan acerca de sus ideas, productos o marca tanto las personas como su propia competencia.

Los pasos para la elaboración de una investigación de Mercado son:

1.- Planteamiento del Problema.

- 2.- Investigación Preliminar.
- 3.- Formulación de la Hipótesis.
- 4.- Recolección de datos.
- 5.- Selección, Ingreso y Análisis de los datos.
- 6.- Preparación del informe de investigación de mercado.

11. Evaluación de Proyectos: Se define como el proceso que se realiza para identificar, cuantificar y valorar los aspectos financieros y económicos de una idea, en los cuales se evalúan los futuros ingresos y egresos que esta pueda generar, con el objetivo de poder determinar si dicha idea será rentable o generará utilidad para el dueño o para la empresa, y si esta es factible y viable poder realizar, es decir, el objetivo de este proceso es poder indicar si la ejecución de este proyecto es conveniente realizar o no.

Existen tres tipos de Evaluación y su relevancia es notoria según la naturaleza del proyecto y los objetivos de sus inversores, estas pueden ser: **Evaluación Financiera, Evaluación Económica y Evaluación social.** La evaluación de proyecto entregará información que permitirá disminuir el riesgo en la toma de decisión, dado el grado de incertidumbre asociado al proyecto (actividad) y a sus estimaciones futuras necesarias.

La evaluación de proyecto, es un instrumento de decisión que determina si el proyecto es rentable o no, además de proporcionar información relevante a quien debe decidir.

12. Flujos de Cajas: Se define como la herramienta de registro relacionada con las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa, organización o proyecto en un periodo determinado. Los flujos de cajas son parte fundamental en el proceso de evaluación de proyectos, ya que estos facilitan la entrega de información acerca de la capacidad de liquidez que tendrá la empresa, para hacer frente a sus compromisos y obligaciones financieras de corto plazo.

Los flujos de cajas se pueden clasificar en tres tipos: **Flujos de Cajas de Operaciones (FCO), Flujos de cajas de Inversión (FCI) y los Flujos de Cajas Financiero (FCF).**

En resumen, el flujo de caja es un indicador de la liquidez de la empresa como se mencionó anteriormente y, si su resultado final es positivo, indica que la empresa tiene capacidad para afrontar pagos; que es solvente. Si el flujo es negativo, significa que la empresa puede tener dificultades para cumplir sus obligaciones de pago.

13. Tasa de Descuentos: Se define como el costo de capital que se aplica para determinar el valor presente (VP) de un pago futuro que se generará. En otras palabras, es la tasa de interés que sirve para calcular el valor que tienen hoy una serie de ingresos que serán recibidos más adelante, es decir, nos permite conocer el valor presente del dinero.

Como dijimos la tasa de descuento es muy útil para conocer cuánto vale el dinero del futuro en la actualidad, además esta tasa se utiliza para la

elaboración y cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de un inversión y así determinar si un proyecto es rentable o no.

14. Depreciación: Se define como la pérdida de valor de un bien físico (activo fijo) como consecuencia de su desgaste natural por el paso del tiempo o por el uso de este.

Contablemente la depreciación se conoce como mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

Como se menciona, la depreciación es el reconocimiento de la pérdida del valor de un bien, estos bienes se conocen como activos y no todos los activos son susceptibles a ser depreciados. Desde la perspectiva de la depreciación, los activos tienen dos categorías, estas son:

- Activos depreciables: máquinas, muebles, instalaciones, edificios, vehículos, etc., es decir, lo que esté afecto a desgaste.
- Activos no depreciables: intangibles (bonos, acciones, etc.), derechos de llave, marcas, patentes, terrenos, materias primas, productos terminados, materiales, inventario, etc.

Existen diferentes tipos de Depreciación, los cuales dependerán de los métodos de cálculos y de la vida útil que se le considerará a cada Activo Fijo en relación al proyecto o idea de negocio que se desea evaluar.

- **Método lineal:** Es el método más utilizado en las empresas y consiste en una amortización constante en el tiempo como consecuencia de dividir el valor del bien o activo por la vida útil del mismo.
- **Método de suma o depreciación acelerada:** Este método consiste en pagar una mayor cuota de depreciación del activo durante su primer año de vida útil.
- **Método de reducción:** Es un método de depreciación acelerada que contabiliza un valor conocido como valor de salvamento y que se compara con el valor del activo.
- **Método de producción:** Este método va en función a la productividad. Se divide el valor del activo por el número de unidades que se llegan a fabricar. Este resultado obtenido se multiplica por las unidades finales producidas y se multiplica a su vez por el coste de depreciación de cada una de éstas.

15. Capital de Trabajo: Se define como aquellos recursos económicos con los que una empresa cuenta dentro de su patrimonio para afrontar los compromisos de pago a corto plazo y los cuales están relacionados con la operación normal del proyecto durante su ciclo comercial.

En términos contables, el capital de trabajo (Kt) se conoce como los recursos de capital con los que una empresa puede operar a corto plazo antes de lograr el autofinanciamiento de las operaciones con los recursos monetarios propios que genera la empresa.

Se reconoce que el capital de trabajo esta compuesto por el dinero en efectivo, la cartera de productos financieros y otras inversiones que posea la empresa.

El Capital de trabajo se entiende como la diferencia (resta) entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de la empresa. El activo corriente de una empresa esta compuesto por el efectivo, las cuentas bancarias y todos aquellos valores que se puedan transformar en dinero rápido, como por ejemplo las cuentas por cobrar de los clientes y las existencias o mercaderías.

16. Valor Actual Neto: Se define como un criterio de inversión el cual consiste en la actualización de los cobros y pagos futuros de un proyecto de negocio o una inversión, el cual ayudará a evaluar cuanto se ganará o se perderá al realizar esa inversión.

Se conoce como una herramienta, el cual trabaja de la mano con los flujos de caja al momento presente descontándolos a un tipo de interés determinado. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en n° de unidades monetarias.

El valor Actual Neto se calcula de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

Ft: Son los Flujos de dinero de cada periodo (t).

Io: Es la inversión realizada en el periodo 0, al momento de iniciar el proyecto.

N: es el número de tiempo que durará el proyecto

k: es el tipo de tasa de descuento o interés exigido a la inversión.

El VAN sirve para generar dos tipos de decisiones: en primer lugar, ver si las inversiones son efectuales y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Los criterios de decisión van a ser los siguientes:

- $VAN > 0$: El valor actualizado de los cobros y pagos futuros de la inversión, a la tasa de descuento elegida generará beneficios.
- $VAN = 0$: El proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas, siendo su realización, en principio, indiferente.
- $VAN < 0$: El proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

17. Gestión Comercial: Se define como el conjunto de técnicas y estrategias que se aplican con el objetivo de hacer conocer la empresa con el mercado. En otras palabras la gestión comercial, es la encargada de generar la relación de intercambio entre la empresa y el mercado comercial.

La gestión comercial tiene principalmente dos grandes retos, el primero es la satisfacción del cliente y el segundo, la participación en el mercado. Ambos, exigen una clara estrategia, un sistema de calidad y la coordinación con diferentes áreas de la organización.

La gestión comercial es un término usado para describir las disciplinas de negocios no técnicos de una empresa u organización, específicamente se refiere a la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero.

18. Estrategias de Marketing: Se define como una guía o plan, en la cual se identifica las vías a seguir y como se lograrán los objetivos comerciales planteados por la empresa u organización. El objetivo de las estrategias de Marketing es conocer las necesidades con que las que se encuentran en el momento actual la empresa y las que pueden tener los posibles clientes existentes en el mercado objetivo.

Las estrategias de marketing deben focalizarse en la consecución de unos puntos básicos:

- Identificar los bienes o servicios en los que pueda ser rentable trabajar.
- Elegir un público objetivo que desee o necesite dicho bien o servicio.
- Trasladar una imagen de marca deseada por la empresa a dichos futuribles clientes.
- Definir la estrategia comercial en relación a las variables del marketing mix.

19. Posicionamiento: Se definen como la colocación por parte de las empresas u organizaciones de sus marcas en el imaginativo colectivo de los clientes y consumidores de un determinado mercado. A través de una serie de

estrategias relacionadas al Marketing las empresas pueden alcanzar a que los clientes tengan una percepción en particular de estas.

A través del posicionamiento, una empresa persigue contar con una posición distinguida y positiva en cuanto a las opiniones que sus potenciales clientes puedan tener de ella. Este conocimiento ayuda a la creación de diferentes acciones en la vida de una firma u organización y a la toma de decisiones, especialmente en el ámbito de la mercadotecnia. El posicionamiento es un importante mecanismo en términos de medición de competencia, ya que las empresas buscan conocer lo que provocan en las personas frente a la reacción por parte de estas frente a sus habituales competidores, valorando esta percepción y sacando conclusiones de dicho análisis

20. Customer Relationship Management: Se define como el conjunto de prácticas, estrategias de negocios y tecnologías enfocadas con la relación al cliente y básicamente es una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre una empresa y sus clientes.

Se conoce como CRM, y es básicamente una solución de gestión de las relaciones con clientes, orientada normalmente a gestionar tres áreas básicas: la gestión comercial, el marketing y el servicio postventa o atención al cliente.

21. **Marketing Interno:** Se define como todas aquellas estrategias, tácticas y acciones que están enfocadas y que se realizan para mejorar la calidad, el bienestar y el rendimiento de los trabajadores de una empresa.

Cualquier estrategia de marketing interno debe desarrollarse teniendo en cuenta cuatro elementos fundamentales:

- El trabajador. Es el receptor al que se debe convencer de los todos los beneficios de la compañía, la importancia de su trabajo y su influencia en los resultados.
- La empresa. En este caso, es de alguna manera el producto que debe venderse a través del marketing. El objetivo es convencer al empleado de los beneficios que reporta pertenecer a su organización.
- La comunicación interna. Es el canal fundamental para poner en marcha la estrategia. Es muy importante que sea una comunicación horizontal, en la que la empresa reciba un feedback de lo que sus trabajadores piensan de ella
- El equipo directivo. Son los responsables de ejercer la fuerza de ventas.

22. **Microeconomía:** Se define como una de las ramas de la economía, que estudia el comportamiento de las empresas, de las familias y de las personas individuales.

23. **Mercado:** Se define como aquel lugar físico o virtual donde se encuentra empresas que ofrecen productos y servicios; y donde hay demandantes definidos como familias o individuos que requieren estos bienes y servicios por un precio determinado.

24. **Elasticidad:** Se define como aquella forma en que puede variar la cantidad de demanda de un bien o servicio según el comportamiento que puede tener este en función a alzas o bajas de precios. Se desprenden dos conceptos como productos que pueden ser completamente inelásticos, es decir, que independiente de las alzas que pueda tener un producto determinado las personas continuarán demandándolo, ya sea por una necesidad imperiosa o simplemente por fidelización de la marca. El otro concepto es que sea elástica, es decir que la cantidad requerida del producto o servicio se tendrá variaciones de cuanto se demande en función sí aumenta o baja mucho de precio.

25. **Demanda:** Se define como las cantidades de un bien o servicio determinado, que los individuos un están dispuestos a comprar a distintos precios por un determinado tiempo.

26. **Monopolio:** Se define como aquel mercado en donde existe un solo productor u oferente de un bien o servicio determinado, y muchos demandantes de aquel bien o servicio. Este oferente tiene la cualidad de determinar y manejar el precio (subiéndolo o bajando) del producto en el mercado.

27. **Competencia Perfecta:** Se define como aquel mercado en donde existen una variedad muy amplia de oferentes y/o productores de un bien o servicio para muchos compradores o consumidores de aquel servicio. Se puede definir que existe un equilibrio en el mercado por que existe un nivel de competencia en donde los consumidores puede elegir libremente que oferente seleccionar de acuerdo a los distintos precios de mercados que existan por el producto.

28. **Contabilidad:** Se define como aquella técnica que se utiliza para el registro de los hechos económicos u operaciones que afectan a una empresa, la cual permitirá elaborar informes y estados financieros que ayudarán a la administración o gerencia a la toma de decisiones. La contabilidad registra todos los recursos (activos) que posee un empresa y como fueron financiados para ser obtenidos a través de aportes externos de la empresa (pasivos) y de los mismo dueños (patrimonio). La contabilidad posee varias ramas, entre las más relevantes encontramos la contabilidad Financiera y la contabilidad de Costos.

29. **Costo:** Se define como aquel sacrificio de recursos que la empresa está dispuesta a sacrificar para producir productos o servicios que busca generar futuros beneficios económicos. Entiéndase, como aquel desembolso que una empresa realiza utilizando recursos para crear o desarrollar un producto con el objeto de ser vendido y obtener una utilidad. Entre los Costos más

relevantes que se pueden identificar encontramos las Materias Primas directas e indirectas, La Mano de obra Directa e indirecta y los Costos Indirectos de Fabricación.

30. **Costo de Oportunidad:** Se puede definir como aquello que dejamos o renunciamos cuando tomamos una decisión en materia económica. Cuando tenemos más de una opción y debemos enfrentarnos a una decisión por cuál de las dos opciones tomar, el costo de oportunidad se entiende por aquella opción que no fue escogida y que se desechó. Es un costo ficticio no contabilizable por la organización, que sólo actúa de modo supuesto ante el sacrificio incurrido y que se dejó de realizar por una opción u otra.

31. **Costos Directos:** Se define como aquellos costos (desembolso de recursos) que están directamente involucrados en el proceso productivo de una empresa. Los costos directos son las Materias Primas Directas, aquellos recursos naturales que son indispensables para la elaboración de un producto determinado (por ejemplo, el cuero para elaborar zapatos). El segundo costo directo, encontramos la Mano de Obra, es aquella fuerza física o intelectual que está involucrada en el proceso productivo y que sin esta el recurso natural utilizado no podrá ser transformado en el producto a vender (ejemplo, el zapatero que transforma el cuero en un zapato que puede ser vendido).

32. Presupuesto: el presupuesto es una herramienta de planificación para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, cuantificada en ingresos y gastos relacionados con el desarrollo de la actividad propia del organismo. Dicho de otra manera, el presupuesto es la expresión numérica de los objetivos que toda empresa o persona se establece para el logro de una meta. Como es una herramienta de planificación, es susceptible a ser controlada y modificada durante el desarrollo de las actividades. Este control nos permitirá poder realizar cambios y/o ajustes, en algunas de las partidas llegara a falta presupuesto para seguir con el desarrollo de esta, habría que revisar en que otra partida se realizara ajustes para cubrir este déficit. Existen diferentes tipos de presupuestos, como por ejemplo Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Producción, Presupuesto de Mano de Obra, Presupuesto de Materias Primas, pero el más relevante que sirve como brújula para las organización y que es el conjunto de los presupuestos indicados, es el Presupuesto Maestro.

33. Punto de Equilibrio: Se puede definir como el nivel de ventas que la empresa debe realizar para tener una utilidad \$0, es decir es donde las ingresos por ventas (productos vendidos por el precio de venta) se iguala a los costos totales (CV+CF). Esta fórmula indicará la cantidad de productos o los niveles de ventas que una empresa, cualquiera, debe realizar para alcanzar utilidad \$0 y de esta manera garantizar la cobertura de los costos de producción. Este cálculo ayuda a que la empresa desde ese punto +1, un

producto más vendido al punto de equilibrio, obtendrá un margen de contribución o utilidad operacional.

34. Costos Variables: Se define como aquellos costos que fluctuarán proporcionalmente en la utilización de estos, según el nivel de producción que la empresa tendrá al producir más o menos productos. Es decir mientras más productos la empresa desee producir, los costo variables aumentarán de acuerdo al nivel de producción. Estos costos variables gráficamente poseen una pendiente positiva, es decir, se mantendrá al alza a medida que las cantidad de productos aumenten. Una de las características que posee este tipo de costo, que no depende del tiempo de producción sino de la cantidad de productos que se fabricaran.

35. Análisis PESTA: Se puede definir como aquella herramienta que analiza todo los factores y fuerzas externas de una organización los cuales no pueden ser controlados por está. Este análisis evalúa factores, Políticos, Económicos, Social, Tecnológicos y Ambientales. Esta herramienta se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa (en relación a su Macroentorno) y cuyo objetivo es determinar cuáles serán las fuerzas externas que utilizará en su beneficio.

36. Análisis FODA: Se puede definir como aquella herramienta que analiza los factores internos o propios de una organización como las Fortalezas y

Debilidades y que analiza los factores externos de una organización como Oportunidades y Amenazas que pueda tener una organización determinada. De ahí el nombre de FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), este análisis busca ayudar a la organización a generar un diagnóstico de la situación actual de una organización para establecer estrategias de negocios.

37. **Stakeholders:** Se define como los grupos de intereses de un organización, estos puede ser todos aquellos individuos u organizaciones que de una u otra forma tienen alguna relación con la organización, ya sea en las actividades de producción, comercialización, decisiones económicas, entre otras. Estos stakeholders, puede ser los clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, instituciones financieras, acreedores, etc.

38. **Matriz de Crecimiento - Participación (BCG):** Se define como una herramienta de planificación y análisis estratégico para la cartera de negocios o unidades de negocios que puedan poseer las empresas. Esta matriz fue desarrollada por la empresa consultora Boston Consulting Group y sirve como herramienta para fijar dos aspectos fundamentales para cualquier organización, la primera cual es la posición competitiva que tiene y cuál es el flujo de efectivo que necesita esa unidad de negocios para funcionar. Se caracteriza por poseer cuatro categorías en las que una empresa puede posicionarse según dos ejes, Participación de la unidad de negocio en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado. Según estos dos ejes las

unidades de negocios puede ser categorizadas como Perro, Vaca, Interrogante o Estrella.

39. Plan de Negocio: Se puede definir como el documento que actúa como brújula para toda organización, para que pueda lograr los objetivos establecidos de la forma ser más eficiente posible. Actúa como una especie de mapa, ya que estudia y evaluar el entorno de una organización que ayuda a darse cuenta de las amenazas y oportunidades que puedan existir. Es una herramienta fundamental para el desarrollo de nuevas unidades de negocios. Este documento posee la siguiente estructura: Resumen Ejecutivo, Definición de Negocio, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Organización del negocio, Estudio de Inversión, Estudio de Ingresos y Egresos; y Estudio Financiero.

40. 5 Fuerzas de Porter: Se puede definir como la herramienta que utilizan las empresas para analizar las fuerzas externas de una organización. Este instrumento ayuda a investigar si una empresa determinada podrá generar rentabilidad dentro de un entorno o mercado. Su creador Michael Porter, estableció que existen 5 fuerzas que influencias en una empresa, estos factores son y están relacionados con los competidores y consumidores de la organización. Las 5 fuerzas son: Intensidad de la competencia, los competidores potenciales que podría tener la empresa, cuales serían los productos sustitutos que puedan aparecer, el poder de negociación de los

proveedores y el poder de negociación de los clientes. Como se puede apreciar Michael Porter, busco a través de este análisis, poder determinar que tan influenciable puede ser la organización en relación a dos pilares externos, la Competencia y los Clientes.-

41. **Brand Equity:** Se define como la capacidad que posee una empresa u organización para posicionar su marca en un mercado o para fidelizar a los clientes, es decir retenerlos a sus clientes actuales y captar a los nuevos clientes. El Brand Equity su eje central es la marca de la empresa, esta herramienta aborda los conceptos claves de Conocimiento de Marca, Valor de la Marca, Respuesta de la Marca y Relación de la Marca. Este concepto es clave ya que muchas empresas hoy en día venden millones y millones de dólares, sólo por el valor y el posicionamiento que tiene la marca en un mercado.

42. **Economía:** Se define como aquella ciencia social que estudia la administración de los recursos que son escasos para satisfacer las necesidades ilimitadas que tienen las personas en un mercado determinado. Ciencia que analiza el comportamiento de las personas frente a ciertos eventos y/o sucesos que generaran efectos económicos en el mercado, como por ejemplo alzas de precios en productos, mayor poder adquisitivo de las personas, alza en los costos de producción, entre otras.

43. **Microeconomía:** Se define como una de las ramas de la economía, que estudia el comportamiento de las empresas, de las familias y de las personas individuales. La microeconomía se centra en el estudio del comportamiento económico a nivel de agentes individual, como por ejemplo los consumidores, los trabajadores, las empresas, los gobiernos, etc).

44. **Macroeconomía:** Se define como una de las ramas de la economía que estudia los sistemas económicas y estructuras de una región o un país. Esta estudia los montos totales de los bienes y servicios que se producen en un país, para poder determinar el crecimiento económico de este. En la Macroeconomía se utilizan los conceptos de Inflación, Desempleo, Producto Interno Bruto, por nombrar algunos.

45. **Mercado:** Se define como aquel lugar físico o virtual donde se encuentra empresas que ofrecen productos y servicios; y donde hay demandantes definidos como familias o individuos que requieren estos bienes y servicios por un precio determinado.

46. **Demanda:** Se define como las cantidades de un bien o servicio determinado, que los individuos un están dispuestos a comprar a distintos precios por un determinado tiempo.

47. **Monopolio:** Se define como aquel mercado en donde existe un solo productor u oferente de un bien o servicio determinado, y muchos demandantes de aquel bien o servicio. Este oferente tiene la cualidad de determinar y manejar el precio (subiéndolo o bajando) del producto en el mercado.

48. **Competencia Perfecta:** Se define como aquel mercado en donde existen una variedad muy amplia de oferentes y/o productores de un bien o servicio para muchos compradores o consumidores de aquel servicio. Se puede definir que existe un equilibrio en el mercado por que existe un nivel de competencia en donde los consumidores puede elegir libremente que oferente seleccionar de acuerdo a los distintos precios de mercados que existan por el producto.

49. **Liquidez:** Se define como la capacidad que tiene un individuo, ya sea persona natural, o una empresa, para transformar un bien en dinero en efectivo. También se entiende como aquella capacidad que posee toda persona o empresa para poder responder financieramente a sus obligaciones asumidas. Entiéndase como obligaciones a las deudas adquiridas para poder generar nuevos recursos en la organización. En materia de Finanzas, la liquidez de una empresa se mide calculando los Activos Corrientes por sobre los Pasivos Corrientes, lo que se lee como la proporción de deudas de corto plazo (corrientes) que son cubiertas con los recursos corrientes.

50. **Contabilidad:** Se define como aquel proceso que se utiliza para el registro de los hechos económicos u operaciones que afectan a una empresa, la cual permitirá elaborar informes y estados financieros que ayudarán a la administración o gerencia a la toma de decisiones. La contabilidad registra todos los recursos (activos) que posee un empresa y como fueron financiados para ser obtenidos a través de aportes externos de la empresa (pasivos) y de los mismo dueños (patrimonio). La información que proporciona la Contabilidad a la organización debe poseer 03 características relevantes: **Precisa, Oportuna y Fidedigna**. Esta información será de suma importancia para la confección de los informes y indicadores financieros, lo que ayudaran a la Gerencia para la toma de decisiones.

51. **Costo:** Se define como aquel sacrificio de recursos que la empresa está dispuesta a sacrificar para producir productos o servicios que busca generar futuros beneficios económicos. Entiéndase, como aquel desembolso que una empresa realiza utilizando recursos para crear o desarrollar un producto con el objeto de ser vendido y obtener una utilidad. Entre los Costos más relevantes que se pueden identificar encontramos las Materias Primas directas e indirectas, La Mano de obra Directa e indirecta y los Costos Indirectos de Fabricación.

52. Estados Financieros: Se definen como aquellos informes contables que se elaboran con la finalidad de presentar la situación financiera de una empresa u organización. Constituyen un representación financiera de los movimientos económicos que realiza un empresa en un periodo determinado. Estos informes muestran el resultado de la operación de una empresa y de la gestión de los administradores.

Estos informes se pueden presentar como los siguientes tipos de documentos:

- Balance.
- Estado de Resultado.
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Cambio en el Patrimonio.

53. Presupuesto: el presupuesto es una herramienta de planificación para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, cuantificada en ingresos y gastos relacionados con el desarrollo de la actividad propia del organismo. Dicho de otra manera, el presupuesto es la expresión numérica de los objetivos que toda empresa o persona se establece para el logro de una meta. Como es una herramienta de planificación, es susceptible a ser controlada y modificada durante el desarrollo de las actividades. Este control nos permitirá poder realizar cambios y/o ajustes, en algunas de las partidas llegara a falta presupuesto para seguir con el desarrollo de esta, habría que revisar en que otra partida se realizara ajustes para cubrir este déficit. Existen

diferentes tipos de presupuestos, como por ejemplo Presupuesto de Ventas, Presupuesto de Producción, Presupuesto de Mano de Obra, Presupuesto de Materias Primas, pero el más relevante que sirve como brújula para las organización y que es el conjunto de los presupuestos indicados, es el Presupuesto Maestro.

54. **Activos:** Se puede definir como los recursos que posee una empresa y pueden generar un beneficio en el largo plazo (beneficio que puede ser económico o no). Estos recursos pueden ser bienes o Derechos que tiene una empresa. Una característica esencial que debe tener los activos, es que esta tengo control de estos recursos, es decir que pueda ser utilizados por la empresa. Los activos se pueden dividir de acuerdo a su nivel o facilidad de liquidar, o hacerlo efectivo en menos de un año. Existen los Activos Corrientes y Activos no Corrientes. Dentro de los Activos Corrientes encontramos: la Caja, Las existencias o Mercaderías, Las cuentas por Cobrar, Los Clientes, Etc. Mientras que los Activos No Corrientes como Maquinarias, Equipos, Terrenos, Bienes Raíces, Derechos de Llaves, Marca, etc.

55. **Balance:** Se puede definir como aquel Estado Financiero que presenta el total de los recursos y las obligaciones que posee una organización en un periodo determinado. En otras palabras muestra la situación patrimonial de la empresa. En este informe, surgen tres conceptos claves y que cuyo

objetivo es demostrar el equilibrio en función a la ecuación contable, la que plantea que todos los recursos que posee la organización, denominados Activos, están cubiertos o nace de una obligación o deuda contraída con terceros o externo a la empresa (pasivos) o que fueron adquiridos a través de los aportes de los dueños o socios de la empresa (patrimonio). Esta ecuación busca lo que se define como partida doble, que los Activos son iguales a la sumatoria de los pasivos y el patrimonio.

56. Arquitectura de Marca: Se puede definir como aquella herramienta que le permite a una empresa poder potenciar una o varias marcas. Esta herramienta permite generar oportunidades a la marca, en generar relaciones con la o las marcas que pueda poseer una empresa, además de generar estrategias de segmentación, posicionamiento y definir el tipo de portafolio de clientes. Existen 04 modelos de Arquitectura de Marcas, los cuales dependerán del o los objetivos fijados por la empresa y por el entorno en el cual esta insertado. Estos 04 modelos son:

- Modelo Monolítico (Branded House).
- Modelo Mixto o Asimétrico.
- Modelo de Marcas Independientes (House of Brands)
- Modelo de apoyo de Marcas (Endorser House)

57. Análisis PESTA: Se puede definir como aquella herramienta que analiza todo los factores y fuerzas externas de una organización los cuales no

pueden ser controlados por está. Este análisis evalúa factores, Políticos, Económicos, Social, Tecnológicos y Ambientales. Esta herramienta se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa (en relación a su Macro entorno) y cuyo objetivo es determinar cuáles serán las fuerzas externas que utilizará en su beneficio.

58. **Branding:** Se puede definir como el proceso de creación y gestión de una marca. En esta se crea la propuesta de valor desde el punto de vista de los clientes como de la empresa. El branding a través de la creación de una marca, busca que esta pueda planificarse, estructurarse, gestionarse y promoverse en un mercado ya instalado o por incursionar. El objetivo es generar el posicionamiento de la empresa, que aumente su rentabilidad y que la identidad de la marca sea reconocida.

59. **Análisis FODA:** Se puede definir como aquella herramienta que analiza los factores internos o propios de una organización como las Fortalezas y Debilidades y que analiza los factores externos de una organización como Oportunidades y Amenazas que pueda tener una organización determinada. De ahí el nombre de FODA (fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), este análisis busca ayudar a la organización a generar un diagnóstico de la situación actual de una organización para establecer estrategias de negocios.

60. **Stakeholders:** Se define como los grupos de intereses de un organización, estos puede ser todos aquellos individuos u organizaciones que de una u otra forma tienen alguna relación con la organización, ya sea en las actividades de producción, comercialización, decisiones económicas, entre otras. Estos stakeholders, puede ser los clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, instituciones financieras, acreedores, etc.

61. **Matriz de Crecimiento - Participación (BCG):** Se define como una herramienta de planificación y análisis estratégico para la cartera de negocios o unidades de negocios que puedan poseer las empresas. Esta matriz fue desarrollada por la empresa consultora Boston Consulting Group y sirve como herramienta para fijar dos aspectos fundamentales para cualquier organización, la primera cual es la posición competitiva que tiene y cuál es el flujo de efectivo que necesita esa unidad de negocios para funcionar. Se caracteriza por poseer cuatro categorías en las que una empresa puede posicionarse según dos ejes, Participación de la unidad de negocio en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado. Según estos dos ejes las unidades de negocios puede ser categorizadas como Perro, Vaca, Interrogante o Estrella.

62. **Plan de Negocio:** Se puede definir como el documento que actúa como brújula para toda organización, para que pueda lograr los objetivos establecidos de la forma ser más eficiente posible. Actúa como una especie

de mapa, ya que estudia y evalúa el entorno de una organización que ayuda a darse cuenta de las amenazas y oportunidades que puedan existir. Es una herramienta fundamental para el desarrollo de nuevas unidades de negocios. Este documento posee la siguiente estructura: Resumen Ejecutivo, Definición de Negocio, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Organización del negocio, Estudio de Inversión, Estudio de Ingresos y Egresos; y Estudio Financiero.

63.5 Fuerzas de Porter: Se puede definir como la herramienta que utilizan las empresas para analizar las fuerzas externas de una organización. Este instrumento ayuda a investigar si una empresa determinada podrá generar rentabilidad dentro de un entorno o mercado. Su creador Michael Porter, estableció que existen 5 fuerzas que influyen en una empresa, estos factores son y están relacionados con los competidores y consumidores de la organización. Las 5 fuerzas son: Intensidad de la competencia, los competidores potenciales que podría tener la empresa, cuales serían los productos sustitutos que puedan aparecer, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Como se puede apreciar Michael Porter, busco a través de este análisis, poder determinar qué tan influenciado puede ser la organización en relación a dos pilares externos, la Competencia y los Clientes.-

64. **Ecoeficiencia:** Se define como la producción de productos y/o servicios destinados a la satisfacción de las necesidades del mercado y cuyo objetivo mejorar la calidad de vida de las personas y con la característica principal que reducen el impacto ecológico y permite a la empresa tener una responsabilidad ambientales, disminuyendo su impacto en el medio ambiente.

65. **Productividad:** Se puede definir como la medición de la eficiencia en la producción, que se basa por cada factor productivo utilizado, como trabajo o capital, y cuantos productos fueron capaz de elaborar. En otras palabras se define como aquella cantidad de producción elaborada en un tiempo x determinado de trabajo en relación a los factores productivos utilizados. La productividad mide la eficiencia de la empresa, mientras menos recursos productivos utilice en un tiempo determinado para la generación de los productos más eficiente es.

66. **Externalidades:** Se puede definir como aquel efecto o situación que se produce por el efecto positivo o negativo del costo/beneficio hacia un tercero de producir o consumir un producto o un servicio que no tuvo una participación en ninguna de las etapas de la transacción de la operación comercial. Las externalidades se imponen involuntariamente en cualquier persona. Por ejemplo una externalidad positiva, es la compra de un terreno en un sector poblacional para la construcción de una estación de metro, si bien en el comienzo puede verse como algo negativo, esta externalidad

producirá que a ese grupo de personas de ese sector, la plusvalía de sus viviendas y la condición de vida mejore sustancialmente por tener locomoción más cerca a la puerta de su casa, y podrá vender sus viviendas en un futuro a un precio más alto que el adquirido inicialmente. Por otra parte un externalidad negativa se puede entender como el daño que recibe una o un grupo de personas o comunidad por la actividad comercial de una empresa, el ejemplo clásico son los vertederos en zonas urbanas, que producen malos olores, infecciones, traen plagas y generan la desvalorización de las viviendas del sector.

67. Factores Productivos: Se pueden definir como aquellos insumos que se utilizan para la producción de bienes o la generación de servicios que serán transados. Los factores productivos se pueden dividir en: **Trabajo** (Que se puede entender como la mano de obra que se utiliza), **Tierra** (Se entiende como los recursos naturales utilizados para la transformación y la obtención del producto, ejemplo: cuero-zapato), **Capital** (el recurso económico, dinero) y **Tecnología** (maquinarias, procesos, equipos que se utilizara para la mano de obra transforme la materia prima en productos terminados).

68. Demanda: Se define como las cantidades de un bien o servicio determinado, que los individuos están dispuestos a comprar a distintos precios por un determinado tiempo.

69. **Ley de los rendimientos decrecientes:** Se puede definir como un concepto teórico de la economía, que plantea que a medida que se aumentan o se incorporan más factores productivos a un proceso de elaboración la cantidad de producción va disminuyendo. En otros términos, si aumentamos la cantidad de un factor productivo (ejemplo: obreros) y dejamos fija la cantidad de otros recursos productivos (ejemplo Materias primas), llegará un punto en que la cantidad de producción final que tengamos sea menor a medida que vamos produciendo más y más. El aumento de un factor productivo no sólo aumentará la producción del bien o servicio, sino que puede generar una disminución en la cantidad final producida.

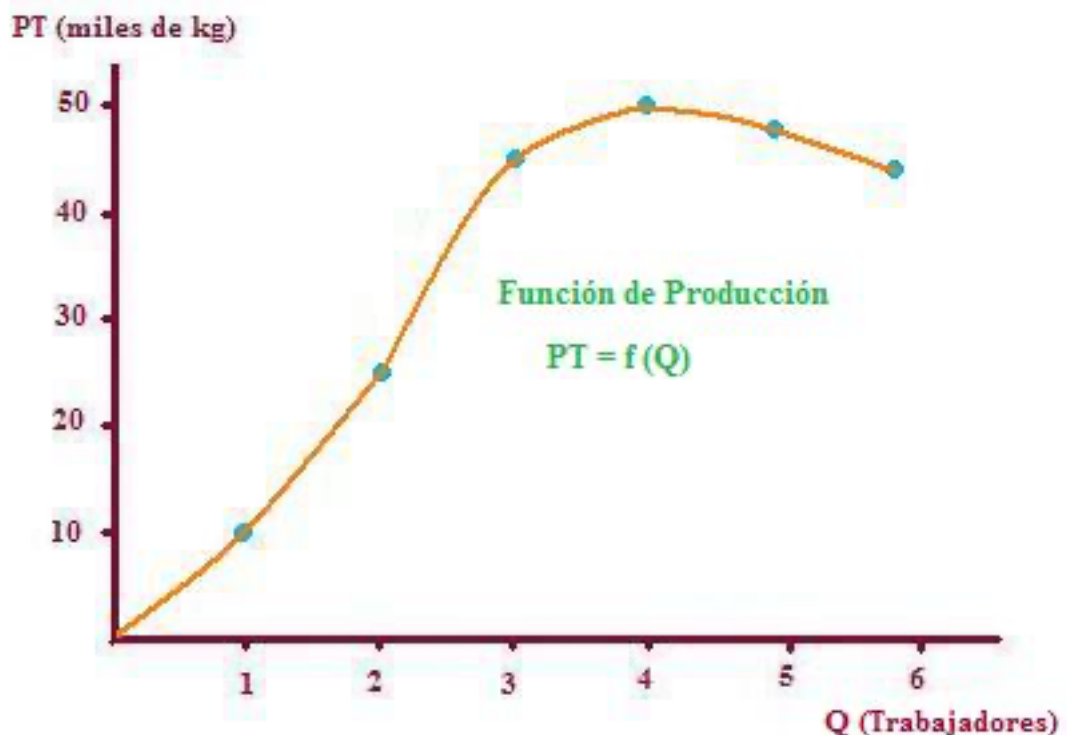


Gráfico de Ley de rendimientos decrecientes.
Fuente: <https://economipedia.com/>

70. **Producto Interno Bruto (PIB):** Se puede definir como el indicador económico que muestra el valor monetario de los productos y servicios producidos en un país en un periodo de tiempo determinado. Este indicador es conocido por medir el crecimiento de un país, mientras más alto es el PIB de un país más rico se vuelve, ya que la producción generada en ese territorio habrá generado riqueza, empleo, pagos de impuestos, etc. Este es un valor que se registra porcentualmente y que su fórmula se plantea de la siguiente manera, a modo de resumen: $PIB = C + I + G + X - M$ (Siendo C el consumo, I la inversión, G el gasto público, X las exportaciones y M las importaciones).

71. **Gestión del Talento:** Se puede definir como el conjunto de procesos que desarrolla una organización o empresa, que tiene para la captación y contratación de nuevos trabajadores, a través de establecimiento de cargos y roles previamente definidos y estudiados por el Departamento de Recursos Humanos. Además de la incorporación de nuevos trabajadores, también la Gestión del Talento, establece mecanismos para la capacitación y retención de funcionarios y trabajadores que ya son parte de la empresa y requieren la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos y técnicas para desarrollar de mejor manera su trabajo diario.

La gestión del talento permite medir y generar un buen clima o ambiente laboral, fomenta al aumento de la productividad de esta, permite el

cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la Dirección, mide el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores de la empresa.

72. Evaluación de Desempeño: Se puede definir como el proceso que posee el Departamento de Recursos Humanos para estimar o medir cuantitativa y/o cualitativamente a un trabajador que realiza una serie de tareas o ejerce una función o cargo dentro de la empresa y la cual es evaluado para establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades, con el fin de establecer necesidades de capacitación y/o perfeccionamiento, posibilidades de ascensos o promociones o simplemente la desvinculación del trabajador.

73. Screening: Se puede definir como el proceso de “filtro” o selección de los candidatos a un puesto de trabajo, según criterios establecidos formalmente por la organización, según experiencias académicas, labores, etc.

74. Modelo de Gestión por Competencias: Se puede definir como aquel proceso que existe dentro de una organización para identificar las capacidades y cualidades de las personas que ocuparan los puestos de trabajos o los cargos creados, a través de la creación de perfiles de cargos medibles y cuantificables para que la selección del candidato al puesto de trabajo sea lo más objetivamente posible.

75. Perfil del Cargo: Se puede comprender como la definición de las características, cualidades, requisitos, tareas, funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo. Las empresas establecen perfiles de cargos para la contratación de nuevos funcionarios, y se utiliza como parte del mecanismo de selección de candidatos según la necesidad que posee la empresa. Ayuda a generar el Screening y dejar a los candidatos más óptimos y los cuales serán entrevistados por la Jefatura o Gerencia.

76. Plan de Negocio: Se puede definir como el escrito, documento o manuscrito en donde se describe una idea de negocio o un proyecto, el cual se estima o analiza si es viable y rentable la ejecución de este. En otras palabras este documento formula o cuenta cual es la idea que se tiene de negocio, que objetivo tiene y como se piensa desarrollarlo. El plan de negocio sirve para “aterrizar” una idea de negocio, se analiza lo que costará llevarla a cabo, se establecen los costos que tendrá y también los ingresos que podría generar, cuando dinero se necesita para ponerla en marcha, de qué manera se venderá el producto o servicio, que estrategia de venta tendrá, como se distribuirá, etc.

77. Capacitación: Se puede definir como el proceso que permite que una persona o un grupo de personas puedan adquirir ciertos conocimientos o técnicas, que les permitan la capacidad de alterar algún comportamiento propio o de un grupo de personas. Se puede complementar como el conjunto

de actividades previamente establecidas y planificadas cuyo objetivo es la transmisión del conocimiento, de las habilidades y/o las técnicas, cuya finalidad es la eficacia y la eficiencia del quehacer.

78. **Marca:** Se puede definir como el nombre, el símbolo, el diseño o simplemente la combinación de colores o elementos que identifican al producto o servicio de una empresa. La marca tiene como función principal la función de actuar como diferenciador único de la empresa con otras.

79. **Posicionamiento de la Marca:** Se puede definir como resultado al conjunto de acciones que realiza una empresa para “colocar” a su marca en un mercado y consolidarlo en la mente de sus consumidores o clientes. El posicionamiento se fabrica a través de la percepción que tienen los clientes o consumidores de una marca en relación a su competencia.

80. **Search Engine Optimization:** Se traduce como la Optimización en Motores de Búsquedas y se puede definir como el conjunto de técnicas y de herramientas que ayudan a la colocación de las páginas web como líderes en los sitios de búsquedas, como por ejemplo Google, Yahoo, etc. Esta herramienta permite que al momento de buscar algún producto o algún concepto en los sitios de búsqueda web, las páginas web que utilizan esta sea las primeras opciones que aparezcan en los resultados, permitiendo con

esto ser los primeros y aumentar sus posibilidades para generar ventas y negocios.

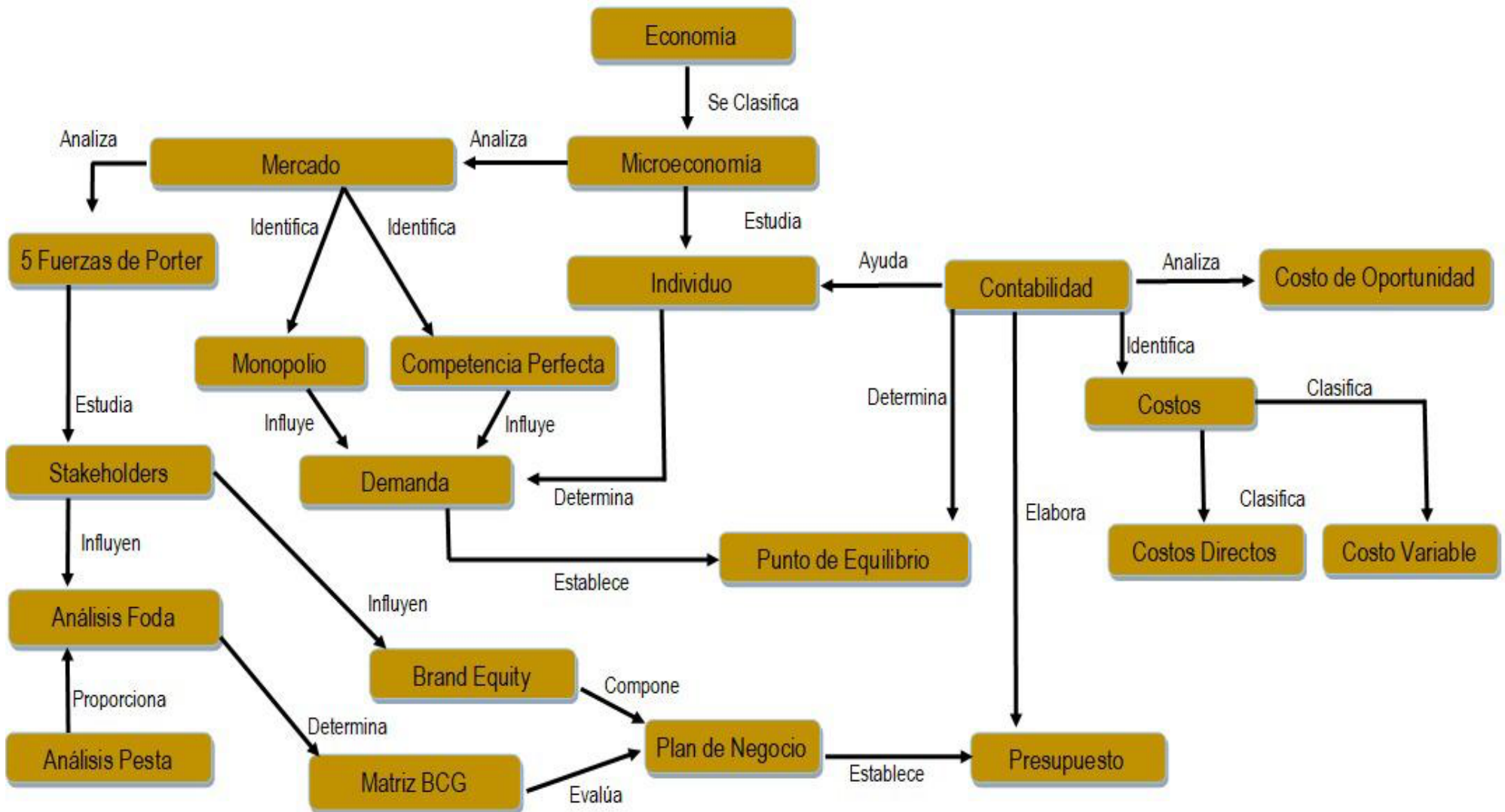
81. Datamining: Se define como el conjunto de técnicas estadísticas y uso de tecnología que permite a las empresa obtener información acerca de la utilización de los correos electrónicos como medio de campaña publicitaria para la difusión de nuevos productos o para la adquisición de información de tendencias y gustos de los consumidores. El datamining utiliza bases de datos para saber los comportamientos que se repiten en la web por parte de los usuarios.

82. Marketing Relacional: Se puede definir como un conjunto de tácticas y técnicas para definir una estrategia de construcción y fidelización de una marca en el subconsciente de las personas. El objetivo del Marketing Relacional, es conquistar a los cliente, a través del posicionamiento de la marca tanto en sus mentes como en su corazón.

83. E-Commerce: Se define como el comercio electrónico, y es donde se efectúa el intercambio de productos o servicios a través de espacios cibernéticos y electrónicos. Hoy en día los canales principales de uso para ejercer el E-Commerce son los dispositivos móviles. Básicamente el E-Commerce es la acción de comprar y vender productos y/o servicios por internet.

84. **Portafolio de Marcas:** Se puede definir como el grupo o conjunto de marcas manejadas y organizadas por una empresa. El portafolio de marca fija y establece los objetivos que tendrán las distintas marcas de una empresa. Se definirán cual o cuales son las marcas primarias y las marcas secundarias. Cual tendrá una participación en un mercado

MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I



DESARROLLO CASO PORTAFOLIO II

1.- Nombre o Título del Caso.

CASO LATAM.

Los efectos negativos por la pandemia Covid 19 en los Ratios Financieros.

2.- Contexto General de la situación a Plantear

El grupo LATAM es el principal grupo de aerolíneas de América Latina, con presencia en los mercados domésticos de Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú, y con operaciones internacionales de pasajeros y transporte aéreo de carga.

El grupo es referente en conectividad, por su amplia red de destinos (117, considerando operaciones de pasajeros y de carga), la frecuencia de vuelos y las posibilidades de conexión, potenciadas en América del Sur mediante los centros de conexión de São Paulo (Brasil), Santiago (Chile) y Lima (Perú).

El año 2020, a raíz de la pandemia que se sufre a nivel mundial por Covid-19, generó un impacto global en que se dictaminaron cierres de fronteras de los países generando grandes efectos negativos en el sector del aéreo. Esto produjo una fuerte disminución de la cantidad de pasajeros, lo que con lleva a una disminución de los ingresos por ventas de tickets, disminución de la oferta de vuelos para poder suplir la falta de ingresos y poder cubrir los costos fijos de operación.

Para el año 2021 la empresa LATAM deberá reformular su estrategia comercial, para poder apalear las negativas consecuencias que tuvo el año 2020 por Covid.19 y planteando medidas para no obtener los mismo malos resultados al finalizar este 2021.

Para poder tomar medidas adecuadas y decisiones acertadas, la empresa LATAM necesitará elaborar una estrategia comercial y financiera para poder levantar los números rojos que se obtuvieron al finalizar el año 2020.

Para lo anterior, se deberá realizar un análisis de los Estados Financieros obtenidos durante los años 2019 y 2020, para poder comparar las variaciones sufridas por efecto de la pandemia por Covid-19.

Se necesita elaborar el grupos de Ratios:

- Ratios de Liquidez.
- Ratios de Endeudamiento
- Ratios de Rentabilidad
- Ratios de Gestión

Algunos hitos relevantes para tener en consideración de las acciones realizadas por la empresa durante el año 2020 para poder apalear la situación sanitaria mundial.

- LATAM Airlines ingreso al proceso de reorganización financiera acogiéndose al Capitulo de la Ley estadounidense y obtuvo acceso hasta US\$2.450 millones en financiamiento DIP (debtor in possession). El Capítulo 11 no es

la liquidación, quiebra ni bancarrota de una compañía. Es una posibilidad que da el marco legal de EE.UU. para reestructurar una compañía que enfrenta dificultades financieras y que permite que éstas sigan funcionando. Dentro de esta reestructuración se incluye negociar, aplazar y reducir el pago de las deudas. Dentro de las deudas están los créditos con los bancos, los bonos emitidos, los pedidos de aviones, los arriendos, entre otros.

Otro efecto negativo que tuvo LATAM por efecto del cierre de las fronteras y la disminución de los vuelos y la cantidad de pasajeros, es la fuerte caída en el valor de las acciones de la empresa, las cuales a enero de 2020 tenía un valor bursátil de casi \$8.000 pesos y en la actualidad esa misma acción se esta transando a un valor de \$1.295 pesos.

EVOLUCIÓN DEL PRECIO DE LA ACCIÓN AÑO 2020



LATAM AIRLINES GROUP S.A.

ISIN: CL0000000423

NEMOTÉCNICO
LTM

Valor
1.295,00

Variación
0,00%

Última actualización
02 DE MAYO DE 2021 10:08

Fuente: Bolsa de Santiago – Antecedentes Empresa LATAM Airlines.

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 2019 – 2020

Para poder efectuar un análisis sólido y contundente la empresa LATAM entrega los Estados Financieros de los años 2019 y 2020. El Balance Consolidado y El Estado de Resultado, sus cifras se presentan en millones de pesos para facilitar los cálculos que se realizarán.

BALANCE CONSOLIDADO

	Al 31 de diciembre 2020	Al 31 de diciembre 2019
Activos		
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.695.841	1.072.579
Otros activos financieros, corrientes	50.250	499.504
Otros activos no financieros, corrientes	155.892	313.449
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	599.381	1.244.348
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, corrientes	158	19.645
Inventarios corrientes	323.574	354.232
Activos por impuestos, corrientes	42.320	29.321
Activos no corrientes mantenidos para la venta	276.122	485.150
Total activos corrientes	3.143.538	4.018.228
Otros activos financieros, no corrientes	33.140	46.907
Otros activos no financieros, no corrientes	126.782	204.928
Cuentas por cobrar, no corrientes	4.986	4.725
Activos intangibles distintos de la plusvalía	1.046.559	1.448.241
Plusvalía	-	2.209.576
Propiedades, planta y equipos	10.730.269	12.919.618
Activos por impuestos corrientes, no corrientes	-	-
Activos por impuestos diferidos	564.816	235.583
Total activos no corrientes	12.506.552	17.069.578
Total activos	15.650.090	21.087.806
Patrimonio y Pasivos		
Otros pasivos financieros, corrientes	3.055.730	1.885.660
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	2.322.125	2.222.874
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	812	56
Otras provisiones, corrientes	23.774	5.206
Pasivos por impuestos, corrientes	656	11.925
Pasivos por impuestos, corrientes	2.088.791	2.835.221
Total pasivos corrientes	7.491.888	6.960.942
Otros pasivos financieros, no corrientes	7.803.801	8.530.418
Otras cuentas por pagar, no corrientes	651.600	619.110
Otras provisiones, no corrientes	588.359	286.403
Pasivos por impuestos diferidos	384.280	616.803
Provisiones por beneficios a los empleados, no corrientes	74.116	93.570
Otros pasivos no financieros no corrientes	702.008	851.383
Total pasivos no corrientes	10.600.587	10.997.687
Total pasivos	18.092.475	17.958.629
Capital emitido	3.146.265	3.146.265
Ganancias acumuladas	(4.193.615)	352.272
Acciones propias en cartera	(178)	(178)
Otras reservas	(1.388.185)	(367.577)
Patrimonio atribuible al controlador	(2.435.713)	3.130.782
Participaciones no controladoras	(6.673)	(1.605)
Total patrimonio	-2.442.386	3.129.177
Total pasivos y patrimonio	15.650.089	21.087.806

Fuente: Memoria Integrada 2020 – Grupo LATAM Airlines

ESTADO DE RESULTADO

	2020	2019
INGRESOS		
Pasajeros	2.713.774	9.005.629
Carga	1.209.892	1.064.434
Otros	411.002	360.864
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	4.334.668	10.430.927
COSTOS		
Remuneraciones	-962.060	-1.794.762
Combustible	-1.045.343	-2.929.008
Comisiones	-91.910	-221.884
Depreciación y Amortización	-1.389.386	-1.469.976
Otros Arriendos y Tasas de Aterrizaje	-720.005	-1.275.859
Servicio a Pasajeros	-97.688	-261.330
Mantenimiento	-472.382	-444.611
Otros Costos Operacionales	-1.221.183	-1.291.895
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	-5.999.957	-9.689.325
RESULTADO OPERACIONAL	-1.665.289	741.602
<i>Margen Operacional</i>	-38,4%	7,1%
Ingresos Financieros	50.397	26.283
Gastos Financieros	-586.979	-589.934
Otros Ingresos / Costos	-2.903.853	-36.035
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES MINORITARIO	-5.105.724	141.916
Impuestos	550.188	53.697
UTILIDAD ANTES DE INTERES MINORITARIO	-4.555.536	195.613
Atribuible a:		
Inversionistas de la Matriz	-4.545.887	190.430
Interes Minoritario	-9.648	5.183
UTILIDAD NETA	-4.545.887	190.430
<i>Margen Neto</i>	-104,9%	1,8%

Fuente: Memoria Integrada año 2020 – GRUPO LATAM Airlines

La empresa Latam, requiere elaborar los siguientes puntos:

1. Elaborar un análisis económico de los factores Externos a la Empresa LATAM, asociado a las políticas implementadas por el Gobierno de Chile y los efectos debido a la Pandemia por Covid.19.-
2. Elaborar un Análisis Horizontal de los Estados Financieros de los años 2019 y 2020, indicando cuales son las variaciones más significativas que se obtuvieron.
3. Elaborar Análisis de Ratios Financieros de los Estados Financieros, relacionado con indicadores de Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad.
4. Con los datos obtenidos, se solicita elaborar un propuesta de estrategia financiera para afrontar el año 2021.

3.- Interrogantes para facilitar el análisis y la reflexión.

Dada la situación por la Pandemia, y los efectos generados por los cierres de las fronteras de los país, es necesario poder plantearse las siguientes preguntas.

1. El nivel de liquidez de la empresa LATAM podrá cubrir los compromisos a cortos plazo?
2. El Apalancamiento financiero de la empresa, será optimo? O la empresa LATAM deberá acudir a nuevas fuentes de endeudamiento para poder cubrir sus Costos?
3. Cuál será el nivel de Rentabilidad Operacional de la Empresa, y cuál será la variación con el año 2019?

4. Que efecto tendrá en los resultados financieros la baja del precio de las acciones de LATAM.

4.- Conclusión del Caso

La pandemia por Covid 19 ha impactado no sólo en términos sanitarios y a las nuevas condiciones de relacionarse de las personas, también ha generado grandes impactos en términos económicos. Los países para poder controlar la propagación de la pandemia, han debido establecer zonas de cuarentenas y cerrar fronteras para no mantener grandes flujos de traslados de personas. Esto en el mercado aéreo ha repercutido en la baja de la demanda por los vuelos de traslado de pasajeros.

En el caso de la empresa LATAM, que fue el sujeto de estudio del caso presentado, se pudo observar que la pandemia ha generado disminuciones importantes en sus número reflejándose en los Estados Financieros obtenidos. El aporte que se obtendrá de la realización de los Ratios Financieros, servirán como una fuente de información fundamental para tomar decisiones que ayudarán a enfrentar este nuevo escenario sanitario por la pandemia para no volver a obtener número tan baja como lo fueron el año 2020.

PORTAFOLIO III CASO “FULL RECICLAJE LTDA”

Al realizar el levantamiento de información de la empresa Full Reciclaje se plantea el siguiente Diagnostico, el cual se agrupan de acuerdo a un análisis interno (Fortalezas y Debilidades).

Fortalezas:

- Empresa con historia y experiencia en el mercado de los metales, con más de 40 años en el rubro.
- Empresa familiar, liderada por su propio dueño don Alberto Valverde.
- Dotación laboral motivados, con expertiz en el trabajo y comprometidos con la empresa.

Debilidades:

- Cuenta con una estructura organizacional plana. Cuando alcanzan un tamaño crítico, las organizaciones pueden mantener una estructura simplificada, pero no puede mantener una estructura completamente plana sin afectar la productividad.
- El gerente de Administración posee multiplicidad de funciones, a cargo de las finanzas, la contabilidad y el RRHH, el cual hace que la toma de decisiones sea más lenta y compleja.

- El Gerente Comercial, no ha cambiado ni aplicado políticas de captación de clientes en más de 20 años. No ha establecido un presupuesto de Marketing ni utiliza las nuevas tendencias electrónicas para realizar campañas.
- Se puede detectar la escasa renovación de maquinarias y equipos, la cual ha generado una disminución de la productividad.

Aspectos Financieros y Económicos:

	2015	2016	Variación%
Activos circulantes	1500	1530	2%
Disponible	550	150	-73%
Cuentas por cobrar	250	500	100%
(EDI)	-40	-100	150%
Inventarios	400	720	80%
Otros	340	260	-24%
Activos Fijos	4800	5800	21%
Otros Activos	200	770	285%
TOTALES	6500	8100	25%
Pasivos	1200	1580	32%
Cuentas por pagar	600	680	13%
Acreedores	300	420	40%

Impuestos por pagar	50	110	120%
Otros	250	370	48%
Pasivos Largo Plazo	1300	2250	73%
Patrimonio	4000	4270	7%
TOTALES	6500	8100	25%

Al analizar el EEEF entregado por la empresa, se puede observar lo siguiente:

- Presenta una fuerte disminución en la cuenta de Disponible (Caja) con una disminución del 73% en comparación al año anterior.
- Un aumento en la cuenta de Cuentas por cobrar (cliente), el cual se podría generar un aumento del disponible de la empresa, pero se necesita realizar una gestión de cobranza la cual podría implicar un aumento del costo de administración y ventas.
- Un aumento del 80% del inventario, el que genera fuertes costos de inventario. Podría generar mermas o desvalorización de inventario.
- El activo fijo presenta un aumento, debido a la adquisición del terreno donde se levantaría la planta recicladora.
- Otros activos presenta un aumento de un 285%, el que podría deberse a adquisición de activos intangibles, de difícil liquidación.
- En relación a las obligaciones o pasivos de la empresa, se puede apreciar que la empresa Full Reciclajes, tuvo un fuerte aumento en el endeudamiento

debido a la adquisición del terreno, compra que se generó a través de un crédito a 5 años.

- Un aumento en las obligaciones tributarias, se puede deber a la disminución del activo líquido, no poder hacer frente a las obligaciones mensuales, teniendo que prorratearlas para meses futuros.

Acciones Recomendadas:

Se recomienda implementar un modelo de organización horizontal promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Al elevar el nivel de responsabilidad de los empleados de base, y por la eliminación de las capas de la gerencia media, comentarios y sugerencias llegan a todo el personal involucrado en las decisiones más rápidamente. Se espera respuesta a la retroalimentación de los clientes por lo tanto puede ser más rápida. Dado que la interacción entre los trabajadores es más frecuente, esta estructura de organización en general depende de una relación mucho más personal entre los trabajadores y directivos.

Una de las área que se deben intervenir rápidamente, sería el área de finanzas, debido al problema de liquidez que tiene la empresa y al fuerte aumento de activos fijos, el cual realizando análisis de ratios se puede observar que la liquidez de la empresa ha disminuido de un 1,25 el año 2015 a un 0,97, lo que demuestro que la empresa no puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo por un problema de generación de dinero. Algunas de las recomendaciones que se sugieren son:

- Actualizar el listado de clientes (cuentas por cobrar) y realizar una gestión fuerte de cobranza, la que debería generar un retorno de dinero para comenzar a liquidar deuda de corto plazo.
- Liquidar parte de los activos fijos y otros activos, para que el dinero generado se pueda reinvertir en instrumentos financieros para generar intereses y liquidar deuda de corto y largo plazo.
- Una fuerte campaña de ventas de los productos de inventarios detenidos.
- Una disminución en la planilla de costos de personal, ya que los sueldos que se cancelan están por sobre el valor de mercado, en la reestructuración de cargos que se realizará, se deberá analizar que funciones están duplicadas o se pueda reducir en dotación.
- Planes y facilidades de pago para los clientes morosos, y disminuir de esta manera el activo deudores para aumentar el disponible.

Crear un nuevo organigrama, enfocado en la gestión del talento, descentralizado de las gerencias y creando los departamentos de Finanzas, y Capital Humano.

Crear perfiles de cargos según características técnicas de los funcionarios a cargos, revisar la dotación de personal, capacitar al personal y despedir a un 15% del personal para reducir la planilla de costos y poder recuperar financieramente a la empresa.

Adquirir nueva y mejores maquinarias y equipos, para aumentar los niveles de producción, de acuerdo a un trabajo en conjunto con el gerente comercial y la gestión de adquisición de nuevos clientes y negocios.

Analizando el Balance de la empresa se puede apreciar claramente una problemática y una gran deficiencia de las áreas que se analizaron y se dieron los cursos de acción de las mejoras planteadas tal vez se puede enteren que la empresa esta pasando un una crisis pero si nos fijamos la empresa invirtió y sus activos se incrementaron.

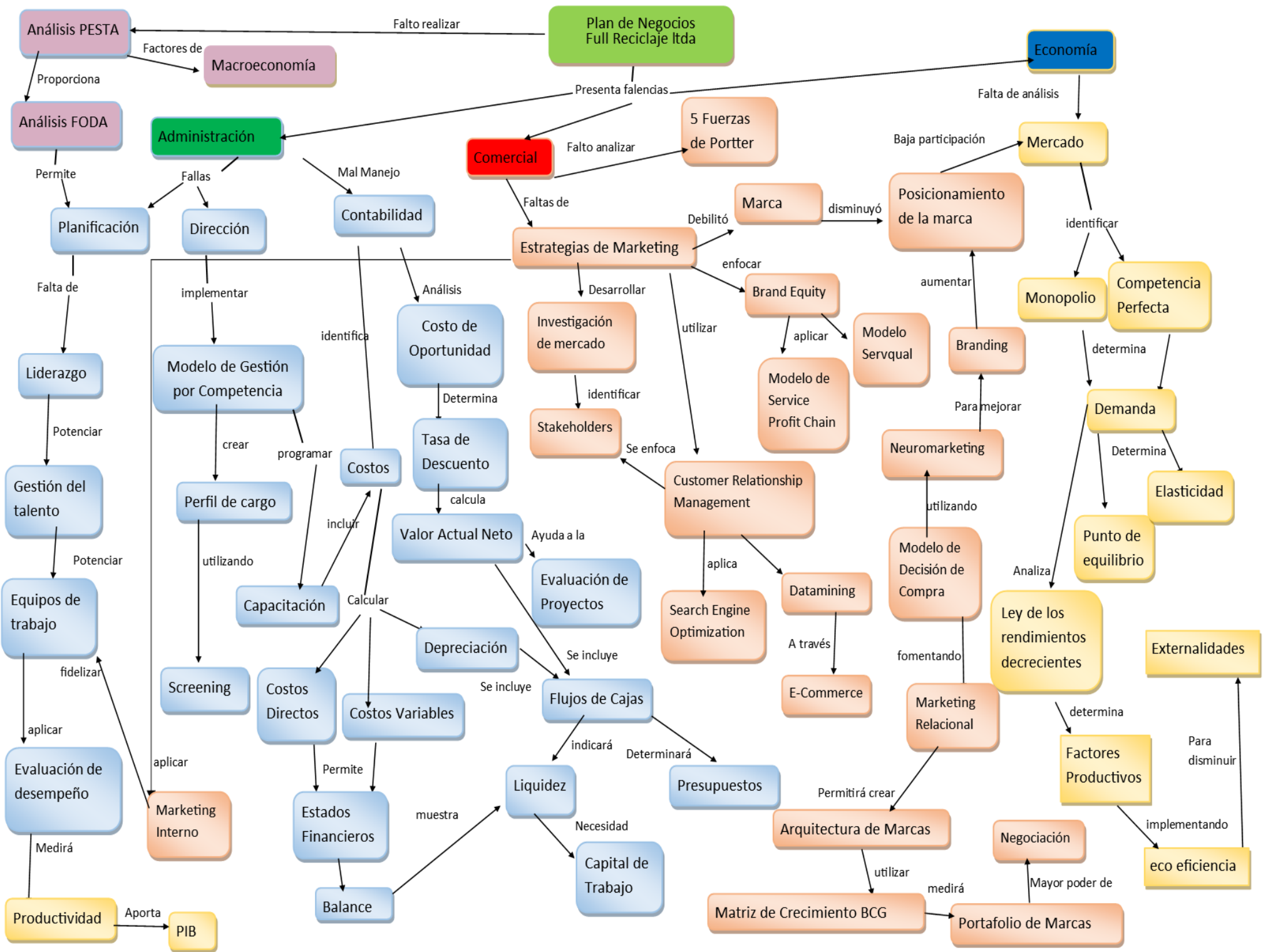
Para finalizar el presente diagnóstico, se hace presente que el mercado del caucho El precio del caucho lo fija el distante Mercado de Futuros de Shanghái, donde los corredores especulan sobre el valor de este material junto al del oro, el aluminio y el combustible.

"El precio no tiene nada que ver con el coste de producción", el precio del caucho por tonelada puede variar tres veces de un mes a otro, y en los últimos años se ha mantenido en valores muy bajos.

Realizando este breve análisis del entorno del mercado del caucho, se recomienda a la empresa un estudio más acabado del sector, debido a que los precios de los commodities son tan variables y la situación financiera actual, no de la seguridad para hacer frente a estos flujos fluctuantes de ingresos manteniendo esta planilla actual de gastos con un problema de estructura de costos.

Es importante indicar, que de acuerdo a los estudios realizados, las restricciones impuestas por las autoridades Chinas para tratar de contener un

rebrote provocado por las nuevas variantes del Covid-19, podría elevar los precios de los metales industriales debido a su impacto en la cadena logística, como es el caso del cobre, que se ha enfrentado a problemas para enviar sus productos o incluso se ha visto obligado a detener sus operaciones.



El caso a analizar corresponde al Caso FULL Reciclajes Ltda.

De la elaboración del mapa conceptual nacen las siguientes conclusiones del caso analizado.

1. Se muestra una clásica empresa familiar, la que presenta una estructura organización horizontal muy tradicional, donde la labor de gerente general de la empresa la ejerce el dueño y mantiene, acorde a las nuevas tendencias de la administración y el manejo de las organizaciones, las cuales tienen a tener una estructura más vertical. La empresa de Don Alberto Valverde han durado en el tiempo y han podido batallar con las diferentes crisis, esto debido a la poca visión y seguir siendo tradicional, pero presenta una gran oportunidad de seguir creciendo pero requieren una actualización de procesos, modernización de equipamiento, creación de estrategias tanto administrativas como de marketing, capacitaciones a sus colaboradores con lo cual se presentaría mejoras en las producción y presentación de los productos.
2. En su estructura administrativa se centraliza las funciones y decisiones en una sola persona que ejerce la función de Gerente General y es el dueño del negocio, esto genera que se pierda las visiones reales de cada una de las áreas específicas del negocio, como finanzas, comercial, operaciones, contabilidad etc. Lo anterior, al estar centralizada la toma de decisiones de todas las áreas y funciones de la empresa, genera que el Sr. Valverde se forme falsos paradigmas de que todo esta bien y no permite detectar los

posibles errores que se pueda presentar en el día a día, o en las estrategias establecidas.

Al mantener procedimientos operacionales y de ventas sin la actualización o modernización respectiva, se está produciendo disminuciones en las ventas, en la canalización de recursos y de materia, por lo que se ve representado con la baja de números de clientes y por ende una menor participación de mercado, obteniendo como resultado una disminución en el posicionamiento de la marca.

3. Presenta problemas en su estructura financiera, ya que las últimas decisiones de adquisición de activos fijos (terreno) y a la política de endeudamiento para la adquisición de este, han generado una grave problemática en los flujos de cajas. A su vez la disminución de las ventas, y una disminución de sus activos disponibles, como caja, banco, etc; ha generado una disminución en su nivel de liquidez, a lo que podría generar un grave problema de cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo, especialmente debido a que el nivel de impuesto ha aumentado en un 120% (año 2016/2015). A su vez se puede observar que el nivel de clientes (cuentas por cobrar) han aumentado de un año a otro, lo que se puede ver graficado por una baja o mala gestión de cobranza por aquellas ventas a créditos. Los niveles de inventario han sufrido un aumento del 80% lo que está generando un alto costo de inventario detenido, lo que viene dado por la baja de los clientes de la empresa.

4. Finalmente, se requiere actualizar o modernizar los procesos administrativos y operativos, cambiar la estructura organizacional, creando nuevas unidades, niveles jerárquicos y funciones de trabajos, se deberá utilizar nuevos modelos y enfoques de trabajos, definir perfiles de trabajo, fomentar las capacitaciones y los ascensos, establecer políticas de medición de la productividad para la mantención y obtenciones de nuevos bonos económicos. Se deberá establecer estrategias de marketing no sólo para aumentar las ventas, sino también para la fidelización de los clientes internos que son los trabajadores, ya que la empresa deberá establecer nuevos parámetros de trabajo, de cumplimiento de producción, de ventas, financieros, etc.

BIBLIOGRAFIA

Fau, M. E. (2014). Cómo armar mapas conceptuales. Buenos Aires, La Bisagra.Hall.

Ontoria, A. (2010). Mapas conceptuales: una técnica para aprender. Narcea Ediciones.

Santoyo, M. y Arellano, J. (2016). Investigar con mapas conceptuales: procesos metodológicos. Madrid, Spain: Narcea Ediciones.

Vilchez, F. (2018). Portafolio de marcas. Brand Management.

UNIACC (2016). Subsistemas de recursos humanos: Capacitación.

Gallardo, F. (2017). Desarrollo Económico y Medio Ambiente.

Gallardo, F. (2017). Algunas teorías del desarrollo económico.

Rinsche, A. (2018). Gestión de contenido en Marketing digital, buscadores y móviles.

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

UNIACC (2016). Planificación estratégica y ética en los negocios. Gestión Financiera Corporativa. Lea esto primero (Semana 6).

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

Flores, M. J. C. (2004). El sistema de información para márketing, Clave de negocio. Madrid, ES: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2015). Comportamiento del consumidor (11a. ed.). Distrito Federal, MÉXICO: Pearson Educación.

Vilchez, F. (2017). El contrato psicológico con el cliente. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 2).

Fontaine, E. (1997). Evaluación Social de Proyectos (11a. ed). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Leftwich, R.H y Eckert, R.D. (1987). Sistemas de precios y asignación de recursos (9a. ed.). México: McGraw - Hill.

Sapag, N y Sapag, R. (2008). Preparación y Evaluación de Proyectos (5a ed.). México: McGraw - Hill.

Braidot, N. (2005). Neuromarketing: Neuroeconomía y negocios. Madrid, España: Puerto Norte Sur.

Schiffman, L. (2010). Comportamiento del consumidor. México: Prentice Hall.

Solomon, M. (2000). Comportamiento del Consumidor. México: Printece Hall.

<https://www.df.cl/noticias/mercados/commodities/los-problemas-que-esta-teniendo-la-produccion-de-cobre-en-china-con-el/2021-08-05/075235.html>

http://www.documanager.cl/bibliotecaonline.uniacc.cl/documanager_uniacc/files/book/444/654/

<https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/seo-search-engine-optimization>

<https://economipedia.com/definiciones/negociacion.html>

<https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>