



**UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN**

**Facultad de Administración**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio: Francisco Gallardo González**

**Estudiante:**

**Alejandro Javier Alvarez Carmona**

**Santiago de Chile, Octubre de 2020**

## **Agradecimientos**

Este trabajo de título marca la culminación de un largo camino y sueño que comencé a recorrer hace unos años, el cual estuvo lleno de alegrías, crecimiento personal y profesional, de éxitos y también de fracasos. Es por esto que quiero agradecer a las personas que estuvieron conmigo desde un comienzo y que fueron un apoyo muy importante en esos momentos.

Primero, agradecer a mi familia por estar siempre a mi lado, disfrutando mis éxitos y apoyándome en mis fracasos, mi señora Aurora y mi hijo José, pilares fundamentales en mi vida, quiero agradecerles la paciencia que han tenido, por creer siempre e incondicionalmente que iba a alcanzar este objetivo.

También agradecer a mis padres, Juan y Felisa, por ese tremendo cariño y apoyo que siempre me han entregado.

De igual manera un agradecimiento a todos los profesores, director y secretarías académicas de la facultad de administración, por orientarme y entregarme las herramientas para cumplir con tan anhelado sueño.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo mi experiencia en la universidad, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

## Índice

1.- Portafolio I.....	6
1.1.- Glosario.....	7
1.1.1.- Conceptos área administración.....	7
1.1.2.- Conceptos área economía.....	9
1.1.3.- Conceptos área marketing estratégico.....	11
1.2.- Mapa Conceptual conceptos importantes.....	14
2.- Portafolio II.....	17
2.1.- Glosario.....	18
2.1.1.- Conceptos área branding.....	18
2.1.2.- Conceptos área macroeconomía.....	21
2.1.3.- Conceptos área gestión financiera corporativa.....	24
2.2.- Caso de estudio.....	27
2.2.1.- Título del caso.....	27
2.2.2.- Presentación del contexto.....	27
2.2.3.- Exponer el problema y justificar el objeto de interés.....	29
2.2.4.- Justificación del objeto de interés.....	30
2.2.5.- Materias o áreas del conocimiento abarcadas por el caso.....	30
2.2.6.- Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión.....	33
3.- Portafolio III.....	36
3.1 Glosario.....	37

3.1.1.- Conceptos Asignatura Desarrollo Económico.....	37
3.1.2.- Conceptos Asignatura E-Marketing.....	39
3.1.3.- Conceptos Asignatura Brand Management.....	42
3.1.4.- Conceptos Asignatura Gestión del Talento.....	45
3.2.- Caso de estudio.....	47
3.2.1.- Título del caso.....	47
3.2.2.- Breve diagnóstico de la situación o problemática.....	48
3.2.3.- Problemática a abordar.....	48
3.2.4.- Identificar los cursos de acción.....	49
3.2.5.- Evaluar los cursos de acción.....	50
3.2.6.- Escoger el mejor curso de acción.....	53
3.2.7.- Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.....	54
4.- Portafolio IV.....	56
4.1 Glosario.....	57
4.1.1.- Conceptos asignatura taller de habilidades directivas.....	57
4.1.2.- Conceptos asignatura taller de gestión comercial.....	60
4.1.3.- Conceptos asignatura evaluación de proyectos.....	62
4.2.- Caso de estudio.....	65
4.2.1.- Título del caso.....	65
4.2.2.- Presentación del contexto.....	65
4.2.3.- Exponer el problema y justificar el objeto de interés.....	67
4.2.4.- Justificación del objeto de interés.....	68

4.2.5.- Materias o áreas del conocimiento abarcadas por el caso.....	69
4.2.6.- Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión.....	69
4.3.- Mapa Conceptual.....	73
5.- Conclusiones.....	76
6.- Fuentes Bibliográficas.....	78



## **PORTAFOLIO I**

**Nombre Profesora:** EDITH CAROLA UBILLA BRIONES

**Nombre Alumno:** Alejandro Alvarez Carmona

**Carrera:** Ing. Comercial

**Modalidad:** Online

## **1.1.- Glosario.**

### **1.1.1.- Conceptos área administración.**

#### **Administración.**

La administración la entiendo como la ciencia que se encarga del estudio de las empresas, para hacerlas más eficientes y se logren los objetivos organizacionales, es decir, esta ciencia intenta el aprovechamiento máximo de los recursos, que pueden ser recursos financieros, materiales o humanos.

#### **Escuelas de la administración.**

El pensamiento administrativo en sus orígenes se fundamentó en base a las diferentes escuelas administrativas, cada una de estas escuelas presentaba su teoría respecto a la administración, entre las más influyentes se encontraba la escuela científica, clásica, de las relaciones humanas, burocrática, etc.

#### **Proceso administrativo.**

Este proceso lo entiendo como el flujo de las actividades que considera la administración para el máximo aprovechamiento de los recursos y cumplimiento de los objetivos.

El proceso administrativo se compone de las etapas de planificación, organización, dirección, coordinación o integración del personal y la etapa de control.

**Objetivos.**

Los objetivos se refieren a lo que pretende lograr la empresa, es decir los resultados que se esperan en un determinado periodo de tiempo, estos objetivos pueden ser a corto plazo como así también a largo plazo, existen los objetivos generales y también objetivos específicos.

**Subsistemas de administración.**

Los subsistemas los entiendo como las distintas funciones dentro de la empresa, también denominadas áreas o departamentos que se especializan en una materia para luego apoyarse unas a otras, generando una interacción permanente que permita el funcionamiento y desarrollo general de la empresa.

**Planificación estratégica.**

Según mi opinión la planificación estratégica consiste en definir los lineamientos generales de la empresa, es decir establecer los objetivos que se pretenden lograr, estimar los recursos necesarios, definir las políticas, programas, presupuestos y las directrices o estrategias generales a desarrollar.

**Nuevos enfoques de administración.**

El pensamiento actual sobre los conceptos de administración, han permitido considerar a la empresa como un sistema integral, que toma en cuenta el ambiente interno como externo, valorando de sobre manera al personal, al medio ambiente y a todos los involucrados directa o indirectamente con la empresa, de



esta manera los nuevos enfoques apuntan a un cumplimiento efectivo de la llamada responsabilidad social empresarial.

### **1.1.2.- Conceptos área economía.**

#### **Necesidades**

Por necesidad entiendo la carencia de algo que se desea, tanto para una persona como para una empresa y se clasifican de acuerdo a su importancia, es decir existen necesidades básicas como por ejemplo de alimentación, vestimenta o un techo, como también existen las necesidades de afecto, seguridad y otras de índole superior como por ejemplo el desarrollo profesional.

#### **Bienes o servicios**

Aunque es algo complejo explicar estos conceptos, los bienes corresponden a los elementos físicos que satisfacen un deseo o una necesidad y respecto a los servicios, diría que corresponden a las prestaciones que satisfacen una necesidad.

Ejemplo de bienes: un auto, una casa, ropa, zapatos, etc...

Ejemplo de servicios: médicos, legales, dentistas, peluquería, etc...

#### **Problema económico**

El problema económico que se presenta en toda sociedad es el definir ¿qué producir?, ¿cómo producir?, ¿para quién producir? y ¿cuándo producir?, la

economía debe responder todas estas interrogantes, esto con el fin de lograr la asignación y optimización máxima de los recursos.

### **Oferta y Demanda**

Se entiende por oferta a la cantidad de productos o servicios que los vendedores están dispuestos a ofrecer en el mercado a un precio determinado.

En cuanto a la demanda se define como la cantidad de productos o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un determinado precio.

### **Estructura de los mercados**

Cuando hablamos de estructura de los mercados nos estamos refiriendo a los diferentes tipos de mercados que se pueden dar en la economía, algunos de estos mercados son, el monopolio, oligopolio, competencia perfecta entre otros.

### **Sectores económicos**

Se entiende por sectores económicos a la clasificación de la actividad económica según el tipo de proceso que tiene cada empresa, estos sectores se denominan, sector primario, secundario y terciario.

Ejemplos:

Sector primario: Minería.

Sector secundario: Manufactura.

Sector terciario: Servicios.

### **Agentes económicos**

Los agentes económicos corresponde a las personas, en definitiva son ellas las que interactúan con la actividad económica, desde el punto de vista del productor, del consumidor, del trabajador, del empresario, todos son llamados agentes económicos, pues la economía rige en función de ellos.

#### **1.1.3.- Conceptos área marketing estratégico.**

##### **Análisis del macro-entorno.**

El análisis del macro-entorno corresponde a la determinación de los factores externos que pueden afectar a una organización, es decir los factores no controlables por la empresa, como por ejemplo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, este análisis es conocido como el análisis PESTA.

##### **Análisis del micro-entorno.**

En cuanto al análisis de micro-entorno, consiste en determinar los factores internos que pueden afectar a la organización, es decir los factores controlables por la empresa, para este análisis por lo general se usa la herramienta de análisis FODA, para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

### **Ventaja competitiva.**

Mi opinión respecto al concepto de ventaja competitiva es que corresponde a lo que hace diferente a una empresa de otra y esta diferencia es valorada por los clientes, dicha diferencia como su nombre lo dice, genera una ventaja a la empresa respecto de sus competencia, es decir la empresa se caracteriza por ejemplo, tener el costo más bajo de la industria, también podría ser contar con un producto con la mejor calidad dentro la industria o quizás contar con la mayor cartera de clientes, son muchos los ejemplos de ventajas competitiva, cabe destacar que esta ventaja para que sea considerada como tal, debe ser única para la empresa que la posee, es decir debe ser difícil de imitar por la competencia.

### **Estrategias.**

Por estrategia entiendo son las acciones que realiza una empresa con el fin de llevar a cabo sus objetivos, toda organización debe hacer una planificación, ahora bien para cumplir con esta planificación la empresa debe establecer ciertas estrategias, que en definitiva vendrían a ser los lineamientos organizacionales, es decir las estrategias definen el cómo lograr los objetivos y generar ventaja competitiva.

### **Plan de negocios.**

Un plan de negocios es un documento de carácter gerencial en donde se define en términos generales un negocio, es decir en donde se establece la idea principal, el análisis del mercado, los objetivos, las estrategias, la misión, la visión,

los recursos que se necesitan, como así también se establecen los presupuestos y todo el plan de acción que se debe realizar para el cumplimiento de lo que se espera del negocio.

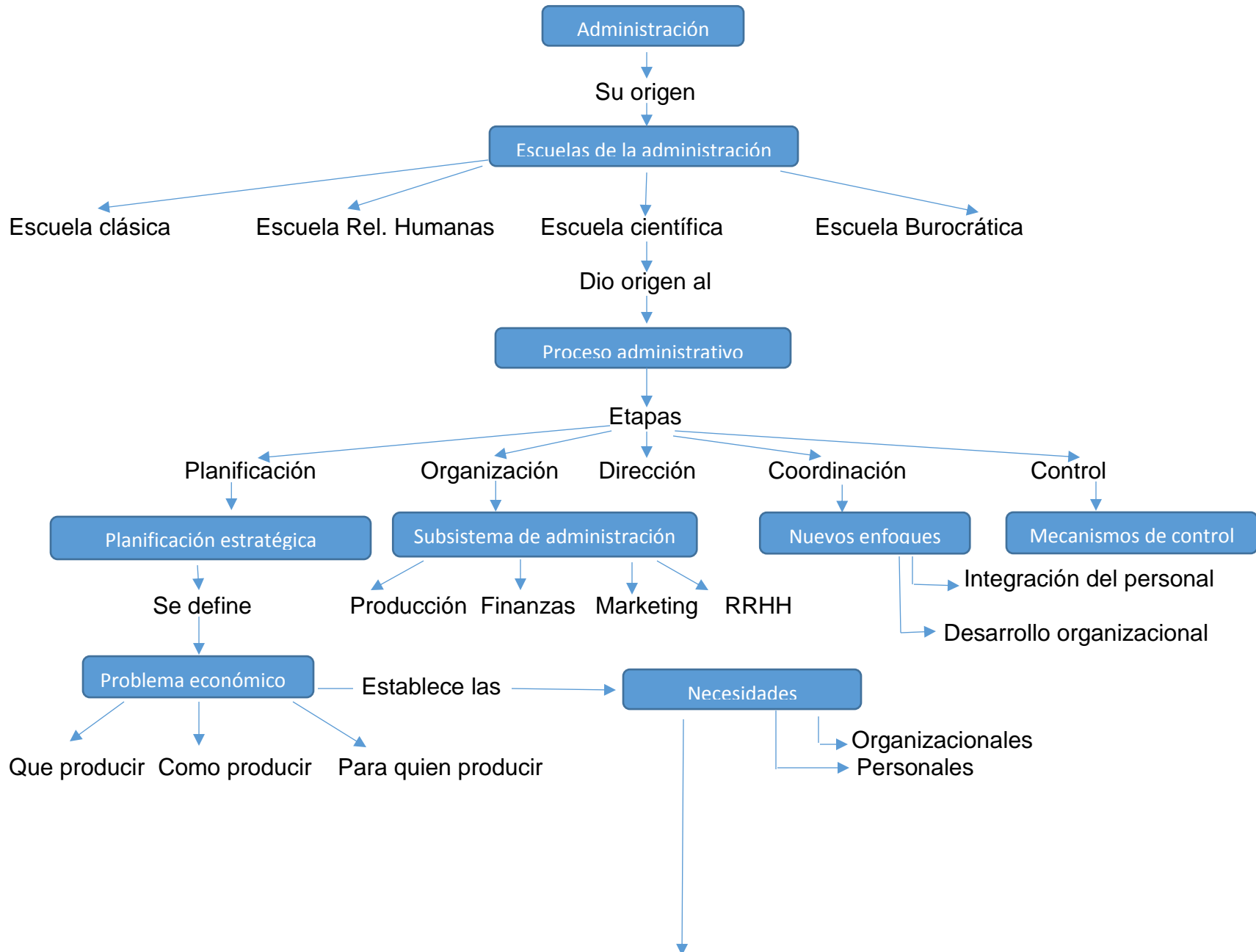
**Plan estratégico de marketing.**

Un plan estratégico de marketing, lo entiendo como el documento que establece los lineamientos relacionados a la función de comercialización en la empresa, define las estrategias a seguir para posicionar de mejor manera el producto en el mercado, como así también define las acciones necesarias para cumplir con los objetivos de venta de un producto o servicio.

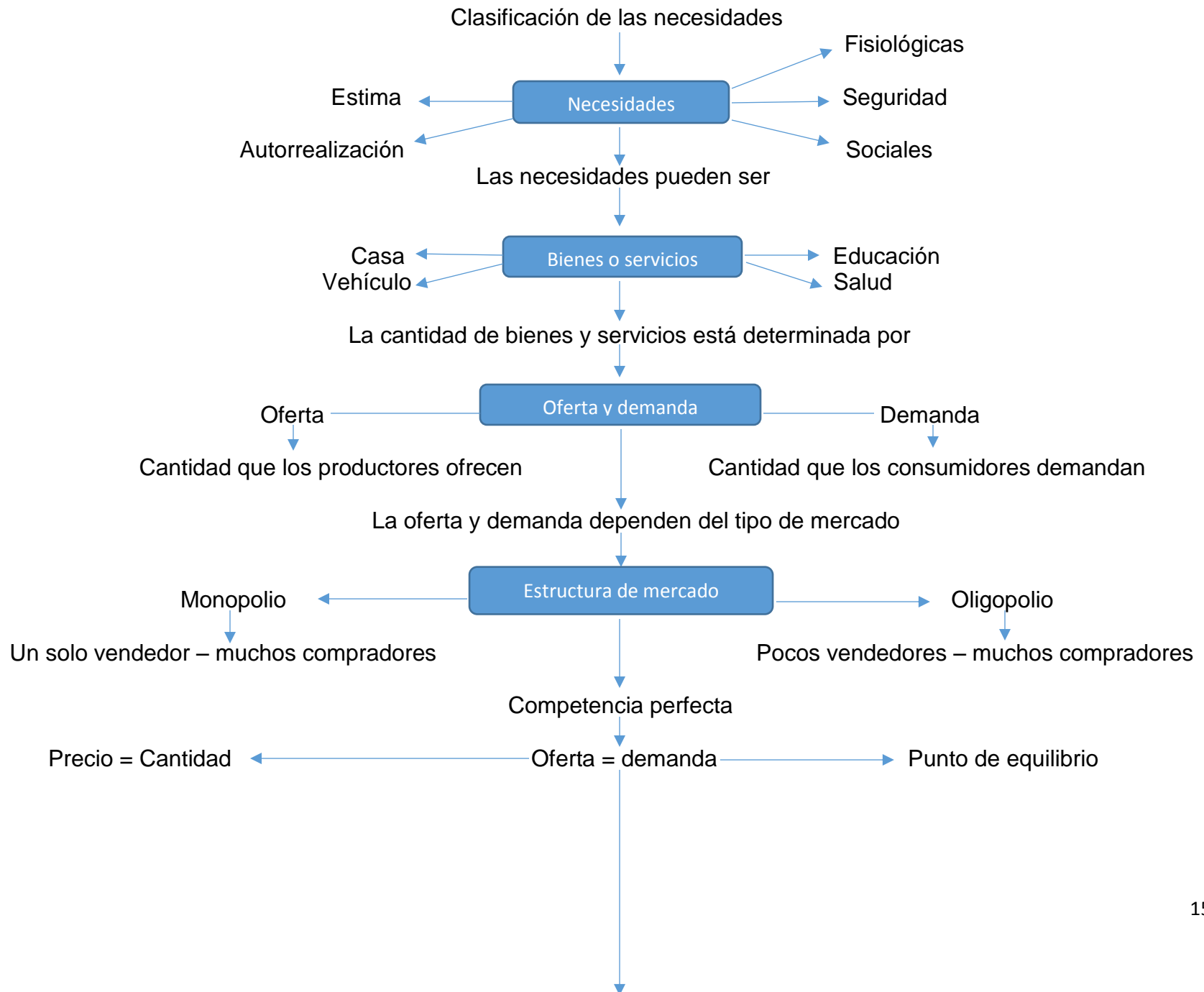
**Mecanismos de control.**

Los mecanismos de control corresponden a todas las acciones que toma la empresa con el fin de verificar que se estén desarrollando las actividades de acuerdo a lo planificado y se cumplan los objetivos de la organización, ahora bien en caso de brechas, el control permite la retroalimentación para corregir dichas desviaciones.

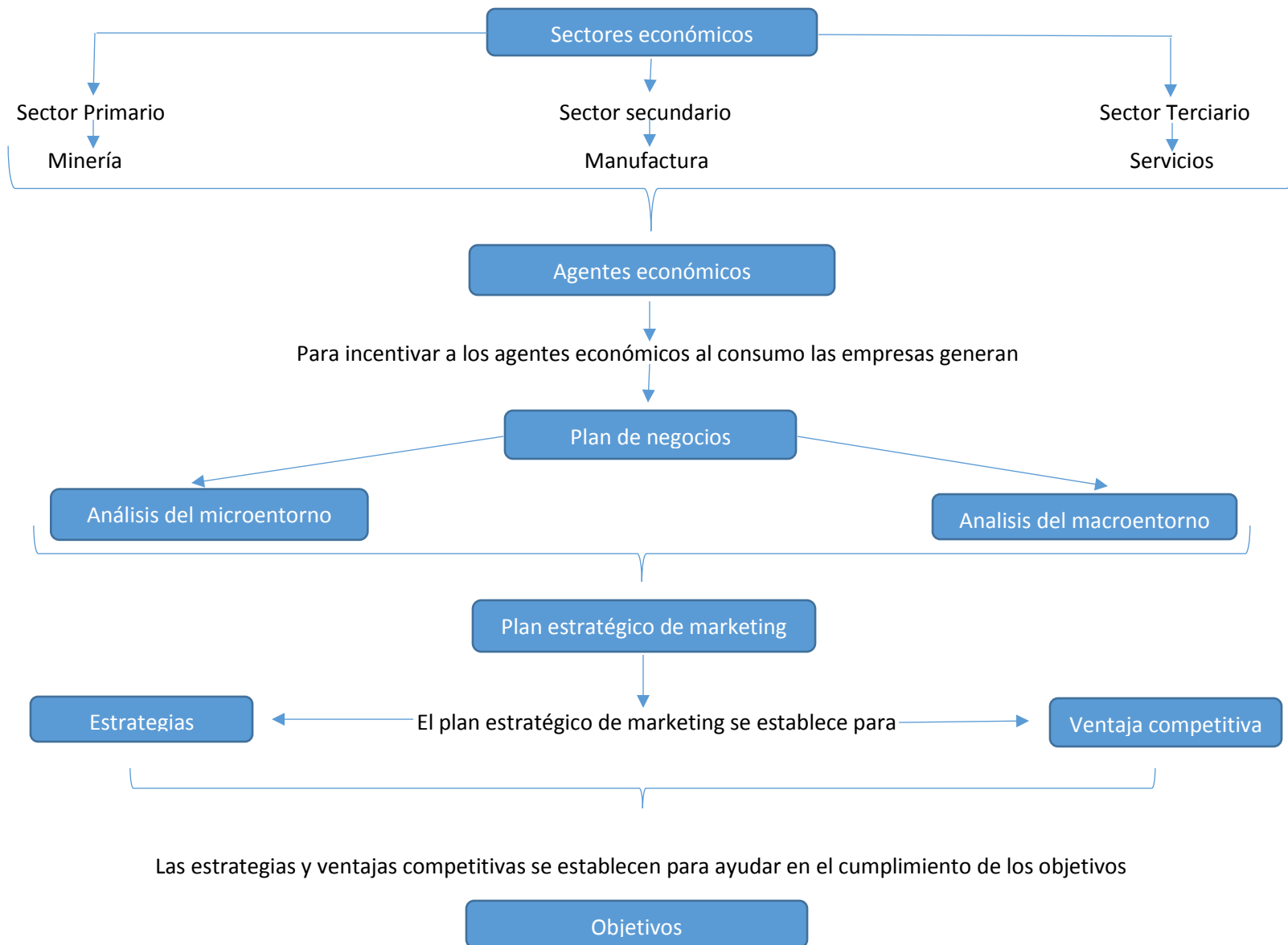
1.2.- Mapa Conceptual conceptos importantes, área administración, economía y marketing



# Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel



# Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel







## **PORTAFOLIO II**

**Nombre Profesora:** EDITH CAROLA UBILLA BRIONES

**Nombre Alumno:** Alejandro Alvarez Carmona

**Carrera:** Ing. Comercial

**Modalidad:** Online

## **2.1.- Glosario.**

### **2.1.1.- Conceptos área branding.**

#### **Marca:**

La marca la entiendo como la palabra, el símbolo o la combinación de estos que identifica a un producto o servicio y que los hace diferente de la competencia y no tan solo eso, la marca va mucho más allá, se considera una herramienta estratégica fundamental para toda empresa hoy en día, la marca permite fidelizar a los clientes, generar una identidad corporativa como así también la imagen corporativa, en definitiva creo que la marca es la esencia de la empresa, en algunos casos incluso más importante que todo el activo de la organización.

#### **Propuesta de valor:**

Entiendo por propuesta de valor como aquellos factores determinantes de una empresa que logran que un cliente prefiera sus productos, es decir es la forma de presentar las ventajas del producto o servicio, explicando de esta manera porque el cliente debería preferir un producto en particular y no el de la competencia, en otras palabras la propuesta de valor permite a la empresa explicar su diferenciación respecto de la competencia, con la intención de que los clientes elijan nuestros productos, tratando de convencer al cliente que nuestro producto es la mejor alternativa en el mercado para satisfacer sus necesidades.

### **Identidad corporativa**

La identidad corporativa la entiendo como todos los elementos propios de una empresa que la hace única respecto del resto, es la esencia de la organización, lo que la identifica dentro del mercado, sus atributos como persona jurídica, su cultura, la filosofía, sus valores como empresa, de esta manera también la identidad corporativa pasa a ser la manera en que una organización se proyecta ante el mercado y comunica su promesa de valor ante distintos grupos de interés, en definitiva, la identidad corporativa, es lo que es la empresa en su esencia.

### **Imagen corporativa**

Por imagen corporativa se entiende es la percepción que se tiene de una empresa por parte de los consumidores, competidores y el resto de la población es decir lo que piensan ellos respecto de una organización, ahora bien, esta imagen corporativa está compuesta de elementos tales como, nombre de la empresa, nombre y naturaleza de los productos, logotipo, instalaciones, slogan, como así también otros factores como su reputación y la importancia de su responsabilidad social corporativa.

### **Posicionamiento**

En marketing la palabra posicionamiento se entiende como el lugar que ocupa una determina marca en la mente de los consumidores respecto de la competencia, el posicionamiento es una estrategia que otorga a la empresa una imagen propia en

la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

### **Segmentación**

Entiendo por el concepto de segmentación el dividir el mercado en grupos de consumidores que comparten características en común y que en base a esas diferencias cada grupo pudiera necesitar productos o estrategias de marketing diferenciadas, a estos grupos generalmente se les llama segmentos. El objetivo por lo tanto es identificar esos segmentos y tratar de ofrecerles una propuesta adaptada a sus necesidades, entre los tipos de segmentación que existen puedo nombrar los siguientes, segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación psicográfica, segmentación en función del comportamiento.

### **Diferenciación**

La diferenciación de producto en el mundo de los negocios es una estrategia competitiva que tiene como finalidad que el consumidor perciba de forma diferente el producto o servicio ofrecido por una empresa, con respecto a los de la competencia. La diferenciación de producto se basa principalmente en diversos atributos propios del producto como por ejemplo calidad, color, tamaño, servicio

post-venta, reconocimiento de marca, etc. cualquier atributo que haga percibir de forma distinta un producto o servicio se considera diferenciación.

### **2.1.2.- Conceptos área macroeconomía.**

#### **Oferta agregada:**

Según lo estudiado en la asignatura macroeconomía, logre entender la oferta agregada como la cantidad total que se ofrece a la venta de un producto o servicio en el mercado a un determinado nivel de precio, es decir la oferta agregada trata de la oferta de un producto o servicio pero a nivel general, considera todas las empresas que pertenecen al mercado y que ofrecen un producto o servicio similar.

#### **Demanda agregada:**

Respecto a la demanda agregada, logré entender que es la suma del gasto en bienes y servicios que los consumidores, las empresas y el Estado están dispuestos a comprar a un determinado nivel de precios y en relación a la política monetaria y fiscal del país. Decir además que la demanda agregada está compuesta de los siguientes componentes, el consumo, la inversión, el gasto público, las exportaciones y menos las importaciones.

**Desarrollo económico:**

Por desarrollo económico entiendo que es la capacidad de los países para generar ingresos o mejor dicho para generar riqueza, esto con el fin de proporcionar a los habitantes del país un bienestar social con el fin de mejorar la calidad de vida de la población, decir además que este concepto está relacionado también a la capacidad de los países para utilizar sus recursos, el desarrollo económico es el gran desafío de los gobiernos, algunas políticas públicas están orientadas a contribuir a este fin.

**Políticas públicas:**

Lo que logré entender sobre las políticas públicas es que corresponden a un instrumento o programas del gobiernos que tienen como finalidad generar las condiciones necesarias para ofrecer cierto bienestar a los habitantes respecto de una materia en particular, pensando siempre en el bien común y por supuesto en la población más vulnerable, como por ejemplo las políticas públicas orientadas a mejorar la empleabilidad de mujeres y jóvenes, los programas orientados a mejorar el nivel de educación de los niños en riesgo social, etc.

**Balanza de pagos:**

Respecto a la balanza de pagos entiendo es la relación que se establece entre el dinero que un país en definitiva gasta en otros países y la cantidad que otros países gastan en ese país.

Decir además que es el documento donde se recogen todas las transacciones comerciales de bienes, servicios y capitales que se llevan a cabo en un país en relación con el resto del mundo durante un periodo de tiempo determinado.

**Inflación:**

Por inflación entiendo es el aumento general y sostenido de los precios de los bienes o servicios de un país a través del tiempo, lo que genera que las cosas sean más caras cada vez, lo que produce que todo sea más caro, por eso se dice que cuando existe inflación, aumenta el costo de la vida, el indicador utilizado para cuantificar la inflación es el índice de precios al consumir, el denominado IPC, logré entender además que para determinar la inflación, se debe analizar cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un período anterior.

**Desempleo:**

El desempleo significa estar sin trabajo o estar cesante, ahora bien, el desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no ocupan ni pueden conseguir un puesto de trabajo.

Una aclaración importante es decir que para considerar a una persona desempleada, esta debe estar en edad de trabajar, no tener trabajo, que esté buscando trabajo y que esté disponible para trabajar.

### **2.1.3.- Conceptos área gestión financiera corporativa.**

#### **Contabilidad:**

La contabilidad la entiendo como la técnica utilizada por las empresas para registrar, ordenar, clasificar, medir, analizar y comunicar información económica y financiera acerca de una organización en un periodo de tiempo específico con el objetivo que los usuarios de la contabilidad puedan tomar decisiones correctas en beneficio de la empresa.

Decir también que La contabilidad proporciona información tanto a la administración para fines de planificación y control de las actividades de la empresa, como a terceros interesados en la gestión económica y financiera, como por ejemplo el Servicio de impuestos internos (SII).

#### **Estados financieros:**

Los estados financieros corresponden a los informes que resultan de todo el proceso contable, es decir son los documentos que resumen toda la información económica y financiera de la empresa en un periodo de tiempo determinado y son la base para la toma de decisiones de la alta administración, entre los estados



financieros se encuentra, el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo y el estado de cambios en el patrimonio.

**Toma de decisiones:**

Por toma de decisiones entiendo como la función de los gerentes de una empresa consistente en el proceso por el cual se selecciona una opción de entre muchas otras alternativas, esto con el fin alcanzar los objetivos planteados por la empresa, en otras palabras, es determinar algo, es elegir una alternativa.

Tomar la correcta decisión en una empresa es parte fundamental de los gerentes ya que sus decisiones influirán en el funcionamiento de la organización, generando repercusiones positivas o negativas según su elección.

**Análisis financiero:**

Según lo estudiado en esta asignatura, puedo decir que el análisis financiero consiste en utilizar un conjunto de técnicas que tienen como finalidad diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, esto con el fin de poder tomar decisiones adecuadas por parte de los gerentes, este análisis se lleva a cabo a través de la determinación de ciertos indicadores de gestión, los llamados ratios financieros.

**Rentabilidad:**

Por rentabilidad entiendo es la utilidad o ganancia de una empresa producto de su gestión como negocio, decir además que la rentabilidad mide la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus recursos financieros, en otras palabras la rentabilidad es el rendimiento que producen una cantidad de capital invertido en un determinado periodo de tiempo.

Una forma de clasificar la rentabilidad por ejemplo es según el tiempo en el que se calculan, esto es rentabilidad anual o media, otra forma de clasificarla también es como rentabilidad bruta o rentabilidad neta

**Gestión gerencial:**

Este concepto lo hemos visto en varias asignaturas, mi opinión respecto a este término es que la gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a las áreas de una empresa hacia los objetivos fijados por la alta gerencia, es decir guiar hacia el cumplimiento de la misión, visión y metas del negocio, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades de la organización, es decir consiste en el desarrollo y ejecución de la planificación estratégica.

### **Ética en los negocios:**

Este término lo entiendo como los parámetros o conjunto de normas morales que se deben cumplir en los negocios con el fin de actuar correctamente y no solo por los altos ejecutivos, sino por todo el personal involucrado en el negocio, esto traerá como beneficio a la empresa un aumento en la motivación por el trabajo, una buena cultura empresarial, se evitan problemas de corrupción y colusión y por supuesto el beneficio mayor será la mejora en la imagen corporativa de la organización.

## **2.2.- Caso de estudio.**

### **2.2.1.- Título del caso.**

Análisis de la gestión estratégica del centro de formación técnica (CFT) “Illapel”

### **2.2.2.- Presentación del contexto.**

El Centro de formación técnica (CFT) en estudio, es una institución de derecho privado, propietaria del 100% de su infraestructura, y constituida conforme a la legislación de educación superior chilena vigente, que se rige por sus propios Estatutos.

El CFT se fundó en 1989 y fue reconocido como institución autónoma por el Ministerio de Educación.

Este CFT del caso de estudio corresponde a una institución Chilena, con presencia a nivel local en la ciudad de Illapel, región de Coquimbo.

Actualmente la Educación Superior está en un punto de inflexión; la llamada Era del Conocimiento compromete a las Instituciones a que ejerzan su función de liderazgo social. En Chile se ha iniciado un proceso de reflexión que busca garantizar la calidad como condición para enfrentar los desafíos futuros. En este contexto, el 2006 se dictó la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ministerio de Educación, también se considera la ley general de la educación Mineduc y la ley general de la educación superior, con todos sus decretos y reglamentos asociados.

El CFT tiene una dotación de 30 trabajadores, entre los que se encuentran docentes, ayudantes de docentes, directores de carreras, de unidades administrativas, secretarias y auxiliares.

La institución genera sus ingresos por la prestación de sus servicios académicos, como así también por los ingresos extraordinarios que incluyen el valor de las contraprestaciones recibidas por la venta de servicios en educación, investigación y aportes privados.

Los aportes de privados son para propósitos de investigación, otorgamiento de becas, construcción de edificios, adquisición de terrenos y actividades de extensión los cuales, se reconocen a medida que se perciben, en este caso la institución recibe aportes de algunas empresas mineras de la zona.

El CFT mantiene y administra un patrimonio generado principalmente por la percepción de ingresos por aranceles y matrículas de la actividad docente, donaciones con destinos específicos, aportes estatales y excedentes que eventualmente generan las actividades desarrolladas, los que se reinvierten en el financiamiento, principalmente de la actividad educacional.

La institución es abierta, porque participa de las necesidades de la Sociedad y fomenta la comunicación con instituciones públicas y privadas y además porque desarrolla labores de investigación, docencia, formación continua y extensión.

Los egresados del centro de formación técnica “Illapel” se distinguen por ser Profesionales educados en aspectos humanos y éticos, con destrezas básicas consolidadas, y un fuerte deseo de servicio a la sociedad.

### **2.2.3.- Exponer el problema y justificar el objeto de interés.**

De mi análisis al CFT en cuestión, puedo detectar que no existe una coherencia muy clara en los conceptos de la planificación estratégica de la institución, entendiendo la planificación estratégica como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes de acción por parte de las instituciones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Mi argumentación para considerar esto como un problema del CFT radica en la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones, de tal modo que le ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovando de manera continua y acertada, todo esto con el

fin de mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

#### **2.2.4.- Justificación del objeto de interés.**

Criterios considerados

- El CFT requiere una mejora en su planeación estratégica.
- La educación es uno de los principales activos de una sociedad.
- La administración de la educación superior debe estar acompañada de un proceso de planeación moderno, acorde a las condiciones actuales del mercado.
- El CFT debe ser capaz de anticiparse al futuro.
- La institución no presenta un análisis que permita determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también los factores internos y externos que la impactan.
- Una adecuada planificación estrategia permitirá mejorar la visión y objetivos generales del CFT.

#### **2.2.5.- Materias o áreas del conocimiento abarcadas por el caso.**

Las áreas del conocimiento relacionadas con este caso respecto de la asignatura de administración son:

**Administración**, entendiéndolo como la ciencia que se encarga del estudio de las empresas, para hacerlas más eficientes y se logren los objetivos organizacionales, es decir, esta ciencia intenta el aprovechamiento máximo de los recursos, que pueden ser, recursos financieros, materiales o humanos.

**Planificación estratégica**, Según mi opinión la planificación estratégica consiste en definir los lineamientos generales de la empresa, es decir establecer los objetivos que se pretenden lograr, estimar los recursos necesarios, definir las políticas, programas, presupuestos y las directrices o estrategias generales a desarrollar.

**Marketing Estratégico**, Los temas relacionados al marketing estratégico aplicados en este caso son:

**Análisis del macro-entorno.** El análisis del macro-entorno corresponde a la determinación de los factores externos que pueden afectar a una organización, es decir los factores no controlables por la empresa, como por ejemplo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, este análisis es conocido como el análisis PESTA.

**Análisis del micro-entorno.** En cuanto al análisis de micro-entorno, consiste en determinar los factores internos que pueden afectar a la organización, es decir los factores controlables por la empresa, para este análisis por lo general se usa la herramienta de análisis FODA, para determinar las fortalezas y debilidades de la organización.

**Mecanismos de control.** Los mecanismos de control corresponden a todas las acciones que toma la empresa con el fin de verificar que se estén desarrollando las actividades de acuerdo a lo planificado y se cumplan los objetivos de la organización, ahora bien en caso de brechas, el control permite la retroalimentación para corregir dichas desviaciones.

Respecto de la asignatura de **Branding**, las materias o áreas del conocimiento abarcadas en este caso son:

**Imagen corporativa,** Por imagen corporativa se entiende es la percepción que se tiene de una empresa por parte de los consumidores, competidores y el resto de la población es decir lo que piensan ellos respecto de una organización, ahora bien, esta imagen corporativa está compuesta de elementos tales como, nombre de la empresa, nombre y naturaleza de los productos, logotipo, instalaciones, slogan, como así también otros factores como su reputación y la importancia de su responsabilidad social corporativa

En cuanto a la asignatura de **Gestión financiera corporativa**, las materias o áreas del conocimiento consideradas son:

**Gestión gerencial.** Este concepto lo hemos visto en varias asignaturas, mi opinión respecto a este término es que la gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a las áreas de una empresa hacia los objetivos fijados por la alta gerencia, es decir guiar hacia el cumplimiento de la misión, visión y metas del negocio, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto



desarrollo de las operaciones y de las actividades de la organización, es decir consiste en el desarrollo y ejecución de la planificación estratégica.

#### **2.2.6.- Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión.**

**¿Qué diferencia existe en una organización que realiza una buena gestión estratégica respecto de una que no lo hace?**

Mi opinión es que la empresa que realiza una buena gestión estratégica tiene mayor ventaja competitiva, es decir sus lineamientos están mejor enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos, con una visión clara respecto del futuro.

**¿Es la planificación estratégica una herramienta eficaz de gestión?**

Por supuesto, la planificación estratégica permite definir los lineamientos generales de la empresa, es decir establecer los objetivos que se pretenden lograr, estimar los recursos necesarios, definir las políticas, programas, presupuestos y las directrices o estrategias generales a desarrollar.

**¿Qué fenómenos del contexto económico actual exigen a las organizaciones mejorar su gestión estratégica?**

Creo que la fuerte competencia que existe hoy en día en el mundo de los negocios exige a las organizaciones estar siempre a la vanguardia en gestión estratégica, la globalización de los negocios, el comercio electrónico, así como también los

consumidores son determinantes en el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

**¿Qué problemas presentan las organizaciones hoy en día al no tener sus conceptos estratégicos claros como lo son la misión, visión, valores, políticas y procedimientos?**

Dentro de los problemas que se pueden presentar son, falta de orientación en cuanto a los lineamientos corporativos de la organización, pérdida de identidad e imagen corporativa, pérdida de expectativas de futuro y muy probablemente también pérdida de competitividad en el mercado.

**¿Es el control estratégico necesario en la administración moderna?**

Creo que es muy necesario, el control estratégico permite determinar si efectivamente se están cumpliendo los objetivos de la organización, es decir que se cumpla lo planificado, determinando de esta manera las brechas que puedan existir entre los resultados reales y la planificación.

Según mi reflexión respecto de este caso y aplicando los conocimientos adquiridos hasta el momento en mi carrera, una alternativa de solución para mejorar la planificación estratégica del CFT “Illapel” podría ser la creación de un Balanced Scorecard como una propuesta de mejora en la planificación estratégica que le

permita a al CFT enfrentar de manera adecuada y oportuna los desafíos del mercado.

"Balanced Scorecard", que en traducción literal significa cuadro de mando integral.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que orientan los pasos a seguir por la empresa” Valda (2016).

El BSC, sugiere que veamos las organizaciones en cuatro perspectivas, a saber: La Perspectiva Financiera, la del Cliente, la de los Procesos Internos y por último la de Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan y Norton (1997), estas perspectivas han sido suficientes para la mayoría de las organizaciones que utilizan el BSC, pues una vez integrados, proporcionan un análisis y una visión ponderada de la situación actual y futura del performance de negocio en las organizaciones.



## **PORTAFOLIO III**

**Nombre Profesora:** EDITH CAROLA UBILLA BRIONES

**Nombre Alumno:** Alejandro Alvarez Carmona

**Carrera:** Ing. Comercial

**Modalidad:** Online

### **3.1 Glosario.**

#### **3.1.1.- Conceptos Asignatura Desarrollo Económico.**

##### **Desarrollo económico.**

Entiendo por desarrollo económico el crecimiento que experimentan los países en un determinado tiempo, crecimiento que puede ser en cuanto a calidad de vida de los ciudadanos, nivel y calidad del empleo, nivel de ingreso familiar, educación, salud, como así también este crecimiento considera aspectos de infraestructura, como por ejemplo, carreteras, viviendas, puentes, etc.

##### **Productividad.**

La productividad se refiere al nivel de eficiencia en cuanto a uso de los recursos que se emplean en una actividad productiva, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos, en otras palabras productividad es la relación que existe entre la cantidad de productos que se obtienen de un proceso productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

##### **Producto interno bruto.**

Por producto interno bruto (PIB) entiendo, es un indicador utilizado en estudios macroeconómicos que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios

finales que produce un país durante un año. Decir además que el PIB real es el indicador de la producción más importante, ya que indica cómo evoluciona la economía en el tiempo, es decir, muestra el crecimiento económico año a año.

### **Importaciones.**

Las importaciones son la cantidad de bienes y servicios que un país compra a otros países, es decir son las compras de un país al extranjero para el consumo en el territorio nacional, es importante destacar que las importaciones están reguladas por cada país, si bien, existen convenios entre países que facilitan el comercio internacional, también existen restricciones económicas para el ingreso de productos.

### **Exportaciones.**

Respecto a las exportaciones puedo decir que este término es el opuesto al de importaciones, es decir se produce el proceso contrario, en este caso las exportaciones corresponden a los productos y servicios que un país vende al extranjero, para que ese país pueda utilizar en su territorio dichos productos y servicios, decir además que en este caso también existen restricciones para dicho comercio.

### **Modelos económicos.**

Un modelo económico es una forma referencial, una idea, un supuesto teórico para tratar de explicar el comportamiento de ciertas variables económicas y su impacto en la economía de un país, decir además que los modelos económicos, buscan solucionar el problema económico y entregar bienestar a las personas, buscando la distribución más equitativa de los recursos escasos de la sociedad, siendo esta la esencia de la economía.

### **Externalidades.**

Entiendo por externalidades a las consecuencias que generan el desarrollo de una actividad económica, es decir las externalidades son los efectos en otras personas sin que estas tengan relación directa con dicha actividad, estas externalidades pueden ser positivas o negativas, en este caso se asumen costos o beneficios dependiendo si la externalidad es positiva o negativa.

### **3.1.2.- Conceptos Asignatura E-Marketing.**

#### **Internet.**

Según definición se entiende por internet a la red de computadores interconectados a nivel mundial para compartir información en tiempo real y desde cualquier parte del mundo, El concepto Internet tiene sus raíces en el idioma

inglés y se encuentra conformado por el vocablo inter (que significa entre) y net (proveniente de network que quiere decir red electrónica).

### **Marketing digital.**

Entiendo por Marketing digital o también llamado Marketing online a las distintas campañas que realizan las empresas utilizando las tecnologías digitales, principalmente internet, para promocionar sus productos o servicios, empleando estrategias para mejorar el posicionamiento de marca en el mercado, atraer nuevos clientes y fidelizar a los clientes ya existentes, estas campañas pueden considerar por ejemplo email-Marketing, campañas en redes sociales, fan page, et

### **Posicionamiento de marca.**

Posicionamiento se refiere al lugar que ocupa en la mente de los consumidores una determinada marca, en definitiva es como los usuarios perciben nuestra marca y cómo se identifican con ella, por lo tanto es importante destacar que el posicionamiento es algo que se construye entre la interacción de la marca y el usuario, decir además que un buen posicionamiento nos permitirá diferenciarnos de la competencia y contar con una ventaja competitiva dentro de este exigente mercado de los negocios hoy en día.



### **Redes sociales.**

Entiendo las redes sociales como las distintas plataformas digitales compuestas por una gran cantidad de usuarios que se conectan a partir de intereses en común, permitiendo de esta manera el intercambio de información. Los sitios más comunes dentro de esta categoría de redes sociales son Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, decir además que las redes sociales a nivel de empresa, permiten generar negocios, captar clientes, promocionar productos o servicios, etc. Es decir la utilidad de las redes sociales es muy amplia.

### **Comunicación digital.**

La comunicación digital se trata de una modalidad de comunicación moderna, utilizando las tecnologías de la información disponibles hoy en día para la transmisión del mensaje, permitiendo de esta manera el intercambio de información y conocimientos, este tipo de comunicación permite el uso de imágenes, videos, grabaciones de voz, animaciones, hipervínculos, correos electrónicos, blogs, entre otros, para expresar sus pensamientos e ideas.

### **Tecnología Móvil.**

La tecnología móvil corresponde a un medio de comunicación a través de aparatos móviles de manera inalámbrica, es decir dichos aparatos no están conectados por cable alguno, en este caso hablamos principalmente de los teléfonos celulares, Notebook y Tablet, siendo el teléfono celular uno de los

aparatos de comunicación más dinámicos en la actualidad, revolucionando de esta manera el sistema de comunicación en la sociedad.

### **Reputación online.**

Entiendo por reputación online al prestigio que tiene una empresa o marca en internet, en redes sociales o en cualquier otra plataforma digital, esta reputación puede ser positiva o negativa, dependerá de cómo los consumidores opinen sobre la marca, en función de las respuestas que obtengan a sus requerimientos.

### **3.1.3.- Conceptos Asignatura Brand Management.**

#### **Gestión de marca.**

Gestión de marca se refiere a la planificación, análisis y estrategias que utiliza una empresa para posicionarse de mejor manera en el mercado, es decir hacer la marca más conocida, más deseada, más positiva en la mente y en el corazón de los consumidores, decir además que desarrollar una buena relación con el mercado es fundamental para toda empresa, ya que de esto dependerá el cumplimiento de los objetivos en cuanto al posicionamiento.

#### **Estrategia.**

Por estrategia entiendo son las acciones que realiza una empresa con el fin de llevar a cabo sus objetivos, toda organización debe hacer una planificación, ahora bien para cumplir con esta planificación la empresa debe establecer ciertas

estrategias, que en definitiva vendrían a ser los lineamientos organizacionales, es decir las estrategias definen el cómo lograr los objetivos y generar ventaja competitiva.

### **Extensiones de marca.**

Extensiones de marca se refiere a cuando una empresa decide incursionar en otros mercados, con nuevos productos o servicios, usando la misma marca ya establecida, esto con el fin de conseguir un crecimiento en cuanto a ventas y obtener mayores ingresos, se habla de extensión de línea cuando la marca es utilizada en la misma categoría y extensión de categoría cuando la marca es utilizada en una categoría de productos diferente.

### **Portafolio de marca.**

Portafolio de marca de refiere a una estrategia que utilizan las empresas como forma de diversificación, es decir un portafolio es un grupo de varias marcas diferentes pertenecientes a un mismo conglomerado o holding, esta estrategia se utiliza con el fin de aumentar la capacidad competitiva de la empresa, la intención es abarcar nuevos mercados, nuevos clientes y en definitiva generar nuevos desarrollos de negocios.

### **Arquitectura de marca.**

Según lo estudiado en esta asignatura, logré entender por arquitectura de marca al conjunto de estrategias, tácticas y mecanismos base que lleva a cabo una

empresa para construir y organizar su portafolio de marca, de tal manera que le permita manejar eficientemente el portafolio de marca, es decir optimizar costos, identificar las relaciones entre las distintas marcas y por supuesto descubrir oportunidades para nuevos productos.

### **Publicidad.**

La publicidad la entiendo como las distintas actividades de comunicación que desarrolla una empresa para incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado, mejorar la imagen de una marca, etc. Esta publicidad puede ser utilizando los medios digitales como internet o también los medios tradicionales, como diarios, revistas y afiches publicitarios.

### **Valor de marca.**

Este concepto lo entiendo como la valoración cualitativa como así también cuantitativa que tiene una marca en el mercado donde se desenvuelve, es un activo para las empresas, en este sentido es importante destacar que en algunos casos el valor de marca supera el valor de los demás activos de la empresa, es el caso de coca cola, cuyo valor de marca es mayor a la empresa en sí.

### **3.1.4.- Conceptos Asignatura Gestión del Talento.**

#### **Gestión de Recursos Humanos.**

Por este concepto entiendo a todas las funciones que realiza el departamento de personal de una empresa, existen funciones de tipo estratégica que corresponde más bien a la gerencia de RRHH, como así también existen funciones más técnicas, como por ejemplo, contratación, inducción, remuneraciones, beneficios, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, relaciones laborales, capacitación, etc.

#### **Reclutamiento y Selección.**

Es una función del área de RRHH de una empresa que se encarga de la búsqueda del nuevo personal a ocupar una vacante al interior de la organización, el proceso de reclutamiento se encarga de la determinación de la vacante, publicar el aviso y la recepción de cv, mientras que la selección se encarga del análisis, evaluación de candidatos y determinación del candidato adecuado según su perfil para ocupar el cargo.

#### **Capacitación.**

Por capacitación entiendo al proceso que se encarga de mejorar las competencias de un trabajador a través de la realización de cursos o programas educativos, esta capacitación puede ser en habilidades blandas como también técnicas, es decir en mejorar aspectos propios de la personalidad y actitud del trabajador, como así

también en fortalecer habilidades de conocimiento en cuanto a una determinada función.

### **Gestión por Competencias.**

La gestión por competencias, según lo estudiado, logré entenderlo como un sistema relativamente nuevo del área de RRHH que permite la identificación de las capacidades y habilidades que debiera cumplir una persona para ocupar un determinada cargo, este enfoque va dirigido principalmente a la función de reclutamiento y selección, capacitación y mantenimiento del personal, es decir la intención es gestionar a las personas de acuerdo a las competencias necesarias para el cargo que ocupan.

### **Evaluación del Desempeño.**

La evaluación del desempeño la entiendo como la medición que hacen las empresas a su personal en el desempeño de sus funciones y en relación al cargo que ocupan, esta evaluación tiene el objetivo de determinar si el personal está o no logrando los objetivos del cargo, caso contrario se determinarían las correcciones necesarias que en este caso darán muchas veces la iniciativa para establecer los programas de capacitación, esto con el fin potenciar las competencias que pudieran estar debilitadas en el personal.

### **Liderazgo.**

El liderazgo es una habilidad personal que permite dirigir, en este caso puede ser a un grupo de trabajo, una actividad, un proceso, etc. En el entorno empresarial, esta habilidad es común en cargos ejecutivos, de gerencia y de supervisores con personal a cargo, en donde la toma de decisiones e influir en los demás es la función principal, todo esto con el fin se logren los objetivos planteados por la empresa, ahora bien, creo que es importante mencionar que existen varios estilos de liderazgos, entre ellos el estilo autoritario, liberal, burocrático, entre otros.

### **Trabajo en Equipo.**

Entiendo por trabajo en equipo la actitud de los trabajadores en cuanto a la organización, colaboración y disposición para trabajar unidas con la intención de lograr un objetivo en común, decir que en este sentido las personas deben dividir el trabajo equitativamente, ser capaces de gestionar adecuadamente los tiempos y siendo en todo momento la comunicación fundamental en este proceso.

## **3.2.- Caso de estudio.**

### **3.2.1.- Título del caso.**

Cómo afrontar la baja en las ventas de Supermercados “Álvarez” Ltda.

### **3.2.2.- Breve diagnóstico de la situación o problemática.**

El supermercado Álvarez Ltda. Posee 2 locales en la ciudad de Illapel uno ubicado en el centro (sucursal 1) y el otro en villa San Rafael (sucursal 2). Actualmente, en la sucursal de villa San Rafael trabajan 2 personas con un sueldo bruto mensual de \$300.000, en tanto que en la sucursal del centro trabajan 3 personas, con el mismo sueldo.

El arriendo mensual de la sucursal 1 fue reajustado en enero del año 2019 a \$800.000 y el arriendo de la sucursal 2 fue reajustado, en la misma fecha, a \$1.000.000.

En la sucursal 2 se gasta un 5% más en publicidad que en la sucursal 1, donde el gasto en publicidad es de \$800.000.

El supermercado Álvarez Ltda., fue recientemente notificado que deberá pagar una vez al año un impuesto adicional por \$250.000.

Respecto a las ventas, la proyección de ventas a diciembre del 2019 del Local 1 es de \$ 53.000.000, mientras que la del local 2 es de \$75.000.000, y los costos de ventas corresponden al 50% y 55% respectivamente de las ventas.

### **3.2.3.- Problemática a abordar.**

Debido a la creciente crisis económica que afecta el país, se debe decidir cómo afrontar la baja en las ventas que ha afectado a Supermercados Álvarez Ltda., durante el año 2019, tanto a la sucursal 1 como también a la sucursal 2.



Para la resolución de este caso, me basaré en los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Crecimiento Económico, Brand Management, Gestión del Talento y E-Marketing, como así también algunos conceptos relacionados al área financiera, esto con el fin ayudar a tomar la decisión más adecuada a los dueños del supermercado.

#### **3.2.4.- Identificar los cursos de acción.**

**1° Curso de acción: Mejorar la publicidad del Supermercado, (asignatura relacionada, Brand Management y E-Marketing).**

Como primer curso de acción para la solución a esta problemática que presenta Supermercados Álvarez Ltda., sería mejorar la publicidad, entendiendo la publicidad como la forma de comunicación que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor.

**2° Curso de acción: Reducir Costos y evaluar posibilidad de abrir nuevas sucursales, (asignatura asociada, Desarrollo Económico)**

Otra alternativa es reducir los costos, es decir hacer el negocio más eficiente, buscando proveedores con precios más convenientes para el supermercado, lo que permitirá una mayor utilidad en las ventas.

También proponemos la alternativa de abrir nuevas sucursales estratégicamente ubicadas, es decir donde no exista una competencia agresiva, esto ayudaría enormemente a la empresa a remontar el nivel de ventas y por ende a mejorar su patrimonio.

**3° Curso de acción: Capacitar al personal en gestión de competencias y mejorar el desarrollo de la organización, (asignatura asociada, Gestión del Talento)**

Creo que una alternativa para la solución de este problema también puede ser el capacitar a los trabajadores del Supermercado para que puedan adquirir las competencias necesarias para un mejor desempeño de sus funciones, específicamente al personal que trabaja directamente en ventas, al personal de publicidad y en general mejorar el desarrollo organizacional, es decir implementar programas de capacitación, mantener motivados a los trabajadores, mantener una buena cultura, un buen clima y mantener buenas relaciones laborales.

**3.2.5.- Evaluar los cursos de acción.**

**1° Curso de acción: Mejorar la publicidad del Supermercado.**

Según análisis a la situación de Supermercados Álvarez Ltda., la sucursal 2 presenta un alza significativa en sus proyecciones de ventas, creemos que esto posiblemente pueda estar asociado a la mayor publicidad que presenta, la

diferencia de gastos en publicidad de la sucursal 1 con respecto a la 2 es marginal considerando las atractivas proyecciones de ventas que presenta la sucursal 2, si evaluamos costo-beneficio, quizás aumentando la publicidad de la sucursal 1, pudiéramos obtener mayores proyecciones de ventas y de esta manera mejorar los resultados del Supermercado.

En este sentido la propuesta es mejorar el posicionamiento de marca a través de las siguientes acciones:

- Una adecuada estrategia en marketing tradicional.
- Mantener publicidad en medios escritos, diarios locales.
- Mantener publicidad en las radios más importantes de la ciudad.
- Una adecuada estrategia en marketing digital.
- Implementar programas de e-marketing.
- Disponer de una página web que sería, [www.supermercadoschaoapa.cl](http://www.supermercadoschaoapa.cl)
- También se propone la creación de una fan page a través de redes sociales, es decir aprovechar para la publicidad las plataformas como Facebook, Twitter e Instagram.
- Respecto a este tipo de publicidad, se propone además un control de las acciones en la web, es decir la utilización de métricas para determinar qué tan optimas resultan las campañas en el ámbito digital.

**2° Curso de acción: Reducir Costos y evaluar posibilidad de abrir nuevas sucursales.**

**ANALISIS FINANCIERO**

Análisis de Transacciones		
CUENTAS	SUCURSAL 1	SUCURSAL 2
Sueldos	600.000	900.000
Arriendos	800.000	1.000.000
Publicidad	800.000	840.000
Impuestos	250.000	0
Ventas	53.000.000	75.000.000
Costo de ventas	26.500.000	41.250.000

ESTADOS DE RESULTADOS			
		SUCURSAL 1	SUCURSAL 2
Ingresos	Ventas	53.000.000	75.000.000
Costo de ventas (-)	Costo de ventas	-26.500.000	-41.250.000
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>26.500.000</b>	<b>33.750.000</b>
Gastos de administración (-)	Sueldos	-600.000	-900.000
	Arriendos	-800.000	-1.000.000
Gastos de ventas (-)	Publicidad	-800.000	-840.000
Otros gastos (-)	Impuestos	-250.000	0
	<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>24.050.000</b>	<b>31.010.000</b>

ESTADOS DE COSTOS			
		SUCURSAL 1	SUCURSAL 2
	Costo de ventas	26.500.000	41.250.000
	Sueldos	600.000	900.000
	Arriendos	800.000	1.000.000
	Publicidad	800.000	840.000
	Impuestos	250.000	0
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>28.950.000</b>	<b>43.990.000</b>

De acuerdo a la evaluación de este curso de acción y análisis a cada uno de los Estados Financieros presentados, en este caso el Estado de Resultados y Estado de Costos, estimo que si bien es una buena alternativa, requiere un mayor costo para implementarla, el hecho de abrir nuevas sucursales implica una inversión mayor, sin embargo no se descarta que en algún momento Supermercados

Álvarez Ltda., deba tomar esta decisión, ahora bien la estrategia de reducción de costos se sugiere pueda ser implementada en el corto plazo.

**3° Curso de acción: Capacitar al personal en gestión de competencias y mejorar el desarrollo de la organización**

Esta alternativa también la considero muy necesaria para enfrentar la problemática de Supermercados Álvarez Ltda., en este sentido decir que otorgar una buena capacitación al personal en gestión de ventas impulsaría los indicadores, como así también mejoraría la motivación en el equipo de trabajo, el clima laboral y las relaciones laborales, la idea es desarrollar equipos de alto desempeño, que trabajen alineados con los objetivos generales de la empresa.

El análisis financiero de esta acción no implica grandes inversiones, el decir el Supermercado estaría en condiciones de implementar un buen programa de capacitación al personal.

**3.2.6.- Escoger el mejor curso de acción dados los antecedentes del punto anterior.**

Evaluado cada uno de los cursos de acción propuestos para enfrentar la problemática de Supermercados Álvarez Ltda., creo que la mejor alternativa es la de **Mejorar la publicidad del Supermercado**, esto ya que estimo que una buena campaña publicitaria mejoraría considerablemente los resultados de ventas,

además es una acción que si bien implica un cierto costo, según análisis financiero este costo no superaría el 2,5% de los costos totales actuales que presenta el estado de costos del Supermercado.

Además esta alternativa permitiría al Supermercado incursionar en lo que respecta al mundo online, es decir contar con página web, estar presente en redes sociales, implementar campañas de marketing digital, todo esto significaría ir generando una ventaja gran competitiva.

El análisis del costo-beneficio en este caso, determina que esta es la mejor opción, cumple totalmente como solución a la problemática que es afrontar la baja en las ventas que ha afectado a la empresa durante el año 2019

### **3.2.7.- Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.**

1.- Si bien la sucursal con mayores costos es la 2, según nuestro análisis no es conveniente cerrar ninguna sucursal, ambas están siendo rentables con su estructura de costos respectiva, la sucursal 2 nos muestra una mejor expectativa en cuanto a las proyecciones de ventas, por tanto, aunque presente mayores costos, el volumen de sus ventas la hace más rentable, como opinión final no se debe cerrar ninguna sucursal, se recomienda por el momento implementar una campaña publicitaria que considere las herramientas que proporciona hoy en día internet y en el largo plazo se recomienda el abrir nuevas sucursales, basarse en

estudios de mercado para determinar los mejores lugares estratégicos donde puedan estar ubicadas las nuevas sucursales.

Me parece muy importante mencionar además que Internet en muchos sentidos ha nivelado el campo de juego para las pequeñas empresas, pues pueden competir con las grandes corporaciones. La Internet ha permitido que las nuevas empresas aumenten su exposición e ingresos, alcanzando una población de clientes potenciales nunca antes visto en la historia, por esto se sugiere a Supermercados Alvarez Ltda., el incorporar Internet en sus operaciones en forma inmediata.

**2.-** Decir además que toda empresa que realiza una buena gestión publicitaria de su marca tiene mayor ventaja competitiva, es decir sus lineamientos están mejor enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos, por esto se propuso a Supermercados Alvarez Ltda., el desarrollar el curso de acción relacionada a mejorar la publicidad.

Además la fuerte competencia que existe hoy en día en el mundo de los negocios exige a las organizaciones estar siempre a la vanguardia, la globalización de los negocios, el comercio electrónico, así como también los consumidores son determinantes en el desarrollo y permanencia de las organizaciones.



## PORTAFOLIO IV

**Nombre Profesor:** FRANCISCO GALLARDO GONZALEZ

**Nombre Alumno:** Alejandro Alvarez Carmona

**Carrera:** Ing. Comercial

**Modalidad:** Online



## **4.1 Glosario.**

### **4.1.1.- Conceptos asignatura taller de habilidades directivas.**

#### **Directivo.**

Por directivo entiendo es la persona a cargo de la gestión general de una empresa, es la función de toma de decisiones estratégicas, entiéndase por ejemplo los integrantes del directorio de la empresa, también el gerente general y los gerentes funcionales, como por ejemplo gerente comercial, gerente de RRHH, gerente de finanzas, gerente de operaciones, etc, en general corresponde al rol estratégico de la organización.

#### **Comunicación.**

La comunicación es el intercambio de información entre dos o más personas con el fin de transmitir un determinado mensaje, decir además que para que exista comunicación debe haber un emisor quien trasmite la información y un receptor que a través de un canal de información recibe el mensaje, la retroalimentación es muy importante en la comunicación ya que para que exista comunicación efectiva, se requiere el flujo de la información.

**Motivación.**

La motivación la entiendo como la fuerza interior, la pasión, el entusiasmo, como así también el compromiso de una persona para cumplir con un determinado fin, meta o propósito, decir que la motivación es uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del ser humano, esto en todo ámbito de la vida, laboral, académico, familiar, etc.

**Negociación.**

La negociación es el intercambio de información entre dos o más personas o entre grupos de personas, esto con el fin llegar a un acuerdo o solución respecto a las diferencias entre los intereses de una parte con la otra, normalmente la negociación se da cuando existe un conflicto, por ejemplo la negociación colectiva entre el sindicato de trabajadores y la empresa.

**Toma de decisiones.**

La toma de decisiones la entiendo como la determinación o elección de una alternativa determinada respecto de varias alternativas disponibles como solución a un tema que puede ser en el plano laboral, familiar, académico, etc, la toma de decisiones no es un proceso fácil, ya que implica renunciar a las demás alternativas de solución, entiéndase esto como el costo de oportunidad, decir

además que cuando se toma una decisión, se espera que la elección, sea la alternativa correcta.

### **Conflicto.**

El conflicto es la confrontación o problema entre dos o más personas o entre grupos de personas que nace por la diferencia entre los intereses de cada parte o por diferencia de opinión respecto de un tema en particular, es muy importante señalar que el conflicto es inherente al ser humano, es decir siempre habrá algún grado de conflicto en nuestra vida, por lo mismo no debemos mirarlo siempre como algo negativo, muchas veces el conflicto puede significar una oportunidad de cambio o de mejora.

### **Formación de equipos.**

Entiendo por formación de equipo a la conformación de un grupo de personas que se unen para trabajar juntas con el fin cumplir objetivos en común, que se apoyan mutuamente unos a otros y se sienten motivadas, comprometidas y responsables por el éxito de dicho equipo, ejemplo de esto puede ser un equipo de futbol o un equipo de trabajo dentro de una empresa.

#### **4.1.2.- Conceptos asignatura taller de gestión comercial.**

##### **Gestión Comercial.**

La gestión comercial es un término que se relaciona al marketing y que consiste en las actividades o funciones de una empresa respecto a la promoción, ventas de sus productos o servicios y todo lo relacionado respecto del servicio al cliente, en definitiva la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.

##### **Gestión de ventas.**

La gestión de ventas corresponde a todas las actividades o funciones que realiza una empresa para vender sus productos o servicios al mercado, la venta es la etapa final de todo el proceso productivo o de servicio, ya que en este acto se cumple el fin de todo negocio, que es la colocación del producto a disposición del cliente, que puede ser en un punto físico u online, como es la tendencia de hoy en día.

##### **Contrato Psicológico.**

El contrato psicológico desde el punto de vista comercial se refiere al grado de compromiso, responsabilidad y expectativas que tiene un cliente con una determinada marca y a su vez la marca respecto a sus clientes, es una relación de confianza en donde ambas partes se benefician una de la otra, el contrato psicológico también se configura en el ámbito laboral, en donde la relación se

caracteriza por alto grado de involucramiento tanto del trabajador hacia la empresa y esta hacia el trabajador.

### **Marketing Interno.**

Este concepto se conoce también como endomarketing y consiste en todas las actividades que desarrolla una empresa con el fin de fidelizar a su cliente interno, es decir a sus trabajadores, esto con el fin mantener una relación de confianza y apoyo mutuo ya que los trabajadores son un factor muy importante al momento de causar una buena impresión en el cliente, en definitiva una marca depende mayoritariamente de sus empleados y como la representan.

### **Fidelización del Cliente.**

La fidelización es un término que pertenece al área del marketing y consiste en las estrategias que implementa una empresa, con el fin de lograr la lealtad de los clientes a su marca, producto o servicio, es decir cuando un cliente prefiere exclusiva y únicamente una marca, estamos hablando de fidelización, a pesar de las campañas de la competencia, el cliente opta por la marca con la que se identifica.

### **Equipo Comercial.**

El equipo comercial al interior de una empresa consiste en el grupo de trabajadores que se encargan de todo el proceso de promoción, comercialización y venta de los productos o servicios, entre ellos se encuentra el personal de

marketing, logística, vendedores, entre otros. Dentro de las funciones principales de este equipo de trabajo son conocer perfectamente el producto, fijar las metas de ventas, comunicarse con el cliente, realizar las ventas y contrastar con el cliente su nivel de satisfacción con el producto o servicio.

### **Indicadores de Ventas.**

Los indicadores de gestión, también llamados KPIs son índices que miden el rendimiento de la gestión de una empresa, en este caso el indicador de ventas, mide el nivel de cumplimiento de las metas propuestas por la empresa en cuanto a las ventas esperadas en un determinado periodo de tiempo, decir además que los indicadores de ventas permiten monitorear el negocio, implementar sistemas de control y establecer las estrategias correctivas en caso de desviaciones respecto a la planificación del departamento ventas.

### **4.1.3.- Conceptos asignatura evaluación de proyectos.**

#### **Proyecto.**

Un proyecto lo entiendo como una idea, una intención, un propósito o algo que se pretende realizar, para lo cual se planifican las actividades y los medios necesarios para llevarlo a cabo, en términos económicos un proyecto por lo general implica la capacidad de inversión de un determinado monto de capital, esto con la finalidad de obtener una utilidad a favor respecto de lo invertido.

### **Tasa de Interés.**

En términos económicos la tasa de interés se expresa en términos de porcentaje y corresponde al rendimiento o valor que se agrega a una inversión durante un determinado periodo de tiempo, esto desde el punto de vista del inversionista, ahora bien, desde el punto de vista del consumidor la tasa de interés corresponde al valor adicional que debe pagar en sus compras a crédito.

### **Flujo de Caja.**

En evaluación de proyectos, en finanzas o en términos contables, un flujo de caja corresponde a un informe financiero en el cual se registran las entradas y salidas de caja o efectivo de un proyecto o negocio en un determinado periodo de tiempo, en evaluación de proyectos también es posible la realización de un flujo de caja proyectado, que permite estimar resultados a futuro y así anticiparse a algún déficit que pueda haber en el proyecto o estimar la utilidad que puede generar una determinada inversión.

### **Estudios de Viabilidad.**

Los estudios de viabilidad de un proyecto son análisis para estimar o suponer el eventual éxito o fracaso de un proyecto, a reducir el grado de incertidumbre y adquirir mayor confianza respecto de una inversión, como así también permiten determinar las ventajas y desventajas que se podrían presentar durante la ejecución del proyecto, estos análisis consideran estudio de pre-factibilidad,

estudio de factibilidad, estudio técnico, económico, financiero, legal, ambiental, entre otros.

### **Valor Actual Neto (VAN).**

El valor actual neto, representado por sus siglas VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión, este es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo, en este sentido, este indicador financiero permitirá determinar la viabilidad de un proyecto, informándonos si es recomendable realizar la inversión o no y además permitiéndonos comparar inversiones para conocer la más beneficiosa.

### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno, representada por su sigla TIR, es la tasa de interés que permite determinar la viabilidad de un proyecto en términos de rentabilidad expresada como porcentaje, Se trata de un medidor empleado en la evaluación de proyectos de inversión íntimamente ligado con el Valor Actual Neto (VAN) También se considera como el valor de la tasa de descuento que consigue que el VAN resulte igual a cero.

### **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo lo entiendo como aquellos recursos financieros que necesita una empresa o un proyecto para funcionar y realizar sus actividades, el capital de



trabajo tiene mucha importancia al momento de invertir ya que este monto de dinero será el que cubrirá los costos del proyecto hasta el momento en que la inversión realizada, comience a generar los retornar de ingresos esperados.

#### **4.2.- Caso de estudio.**

##### **4.2.1.- Título del caso.**

Análisis de la gestión estratégica del centro de formación técnica (CFT) “Illapel”

##### **4.2.2.- Presentación del contexto.**

El Centro de formación técnica (CFT) en estudio, es una institución de derecho privado, propietaria del 100% de su infraestructura, y constituida conforme a la legislación de educación superior chilena vigente, que se rige por sus propios Estatutos.

El CFT se fundó en 1989 y fue reconocido como institución autónoma por el Ministerio de Educación.

Este CFT del caso de estudio corresponde a una institución Chilena, con presencia a nivel local en la ciudad de Illapel, región de Coquimbo.

Actualmente la Educación Superior está en un punto de inflexión; la llamada Era del Conocimiento compromete a las Instituciones a que ejerzan su función de liderazgo social. En Chile se ha iniciado un proceso de reflexión que busca garantizar la calidad como condición para enfrentar los desafíos futuros. En este contexto, el 2006 se dictó la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ministerio de Educación, también se considera la ley general de la educación Mineduc y la ley general de la educación superior, con todos sus decretos y reglamentos asociados.

El CFT tiene una dotación de 30 trabajadores, entre los que se encuentran docentes, ayudantes de docentes, directores de carreras, de unidades administrativas, secretarías y auxiliares.

La institución genera sus ingresos por la prestación de sus servicios académicos, como así también por los ingresos extraordinarios que incluyen el valor de las contraprestaciones recibidas por la venta de servicios en educación, investigación y aportes privados.

Los aportes de privados son para propósitos de investigación, otorgamiento de becas, construcción de edificios, adquisición de terrenos y actividades de extensión los cuales, se reconocen a medida que se perciben, en este caso la institución recibe aportes de algunas empresas mineras de la zona.

El CFT mantiene y administra un patrimonio generado principalmente por la percepción de ingresos por aranceles y matrículas de la actividad docente, donaciones con destinos específicos, aportes estatales y excedentes que eventualmente generan las actividades desarrolladas, los que se reinvierten en el financiamiento, principalmente de la actividad educacional.

La institución es abierta, porque participa de las necesidades de la Sociedad y fomenta la comunicación con instituciones públicas y privadas y además porque desarrolla labores de investigación, docencia, formación continua y extensión.

Los egresados del centro de formación técnica “Illapel” se distinguen por ser Profesionales educados en aspectos humanos y éticos, con destrezas básicas consolidadas, y un fuerte deseo de servicio a la sociedad.

### **4.2.3.- Exponer el problema y justificar el objeto de interés.**

De mi análisis al CFT en cuestión, puedo detectar que no existe una coherencia muy clara en los conceptos de la planificación estratégica de la institución, entendiendo la planificación estratégica como la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes de acción por parte de las instituciones con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Mi argumentación para considerar esto como un problema del CFT radica en la importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones, de tal modo que le ayude a mejorar su competitividad, así como

estar a la vanguardia, innovando de manera continua y acertada, todo esto con el fin de mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

#### **4.2.4.- Justificación del objeto de interés.**

Criterios considerados

- El CFT requiere una mejora en su planeación estratégica.
- La educación es uno de los principales activos de una sociedad.
- La administración de la educación superior debe estar acompañada de un proceso de planeación moderno, acorde a las condiciones actuales del mercado.
- El CFT debe ser capaz de anticiparse al futuro.
- La institución no presenta un análisis que permita determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como también los factores internos y externos que la impactan.
- Una adecuada planificación estrategia permitirá mejorar la visión y objetivos generales del CFT.

**4.2.5.- Materias o áreas del conocimiento abarcadas por el caso.**

- Administración
- Economía
- Marketing
- Branding
- Macroeconomía
- Finanzas
- Desarrollo Económico
- Brand Management
- Gestión del Talento
- Habilidades Directivas
- Gestión Comercial
- Evaluación de Proyectos

**4.2.6.- Cerrar el caso con interrogantes de análisis y reflexión.**

**¿Qué diferencia existe en una organización que realiza una buena gestión estratégica respecto de una que no lo hace?**

Mi opinión es que la empresa que realiza una buena gestión estratégica tiene mayor ventaja competitiva, es decir sus lineamientos están mejor enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos, con una visión clara respecto del futuro.

**¿Es la planificación estratégica una herramienta eficaz de gestión?**

Por supuesto, la planificación estratégica permite definir los lineamientos generales de la empresa, es decir establecer los objetivos que se pretenden lograr, estimar los recursos necesarios, definir las políticas, programas, presupuestos y las directrices o estrategias generales a desarrollar.

**¿Qué fenómenos del contexto económico actual exigen a las organizaciones mejorar su gestión estratégica?**

Creo que la fuerte competencia que existe hoy en día en el mundo de los negocios exige a las organizaciones estar siempre a la vanguardia en gestión estratégica, la globalización de los negocios, el comercio electrónico, así como también los consumidores son determinantes en el desarrollo y permanencia de las organizaciones.

**¿Qué problemas presentan las organizaciones hoy en día al no tener sus conceptos estratégicos claros como lo son la misión, visión, valores, políticas y procedimientos?**

Dentro de los problemas que se pueden presentar son, falta de orientación en cuanto a los lineamientos corporativos de la organización, pérdida de identidad e imagen corporativa, pérdida de expectativas de futuro y muy probablemente también pérdida de competitividad en el mercado.

### **¿Es el control estratégico necesario en la administración moderna?**

Creo que es muy necesario, el control estratégico permite determinar si efectivamente se están cumpliendo los objetivos de la organización, es decir que se cumpla lo planificado, determinando de esta manera las brechas que puedan existir entre los resultados reales y la planificación.

Según mi reflexión respecto de este caso y aplicando los conocimientos adquiridos hasta el momento en mi carrera, una alternativa de solución para mejorar la planificación estratégica del CFT "Illapel" podría ser la creación de un Balanced Scorecard como una propuesta de mejora en la planificación estratégica que le permita a al CFT enfrentar de manera adecuada y oportuna los desafíos del mercado.

"Balanced Scorecard", que en traducción literal significa cuadro de mando integral.

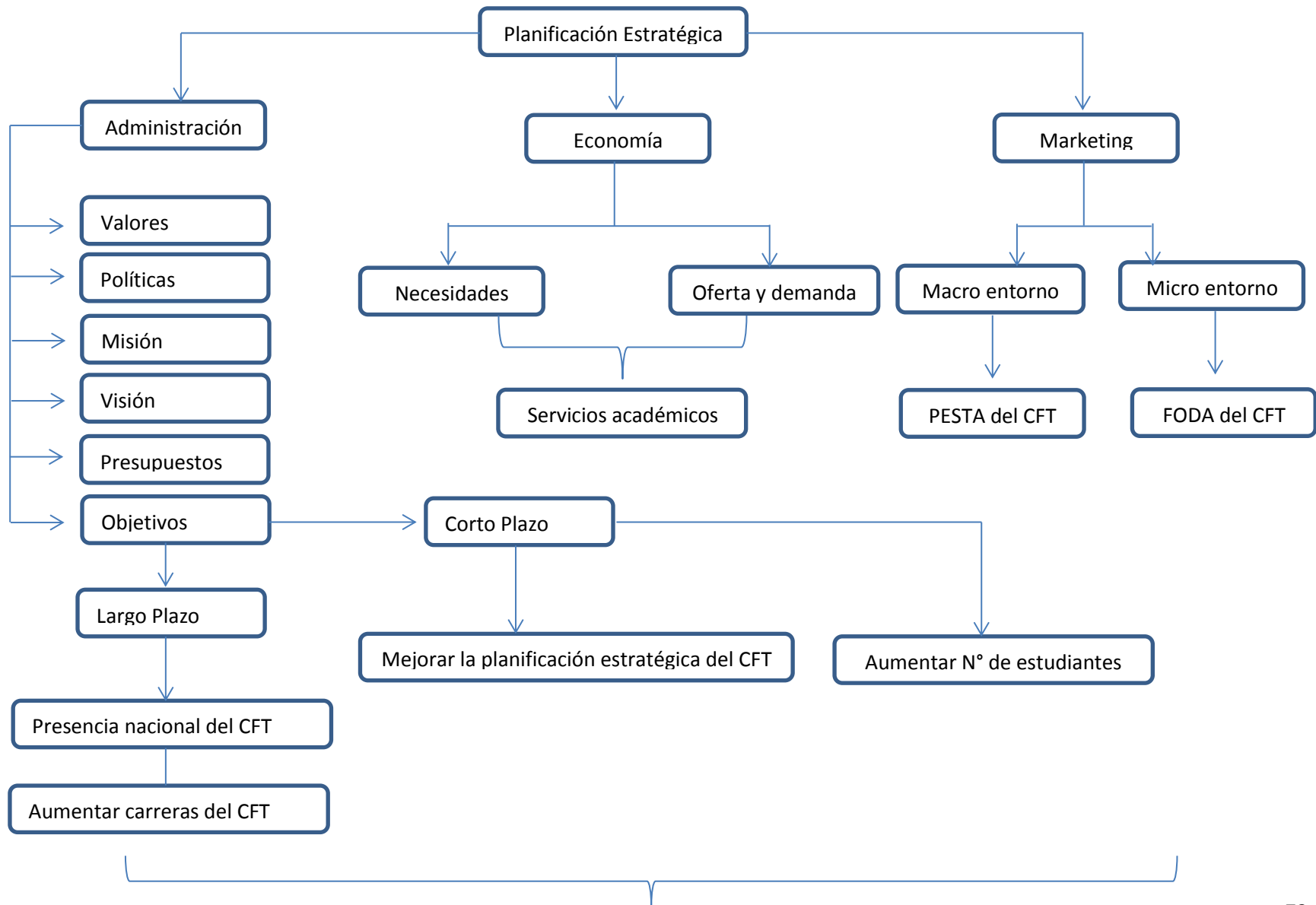
"El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los

indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que orientan los pasos a seguir por la empresa” Valda (2016).

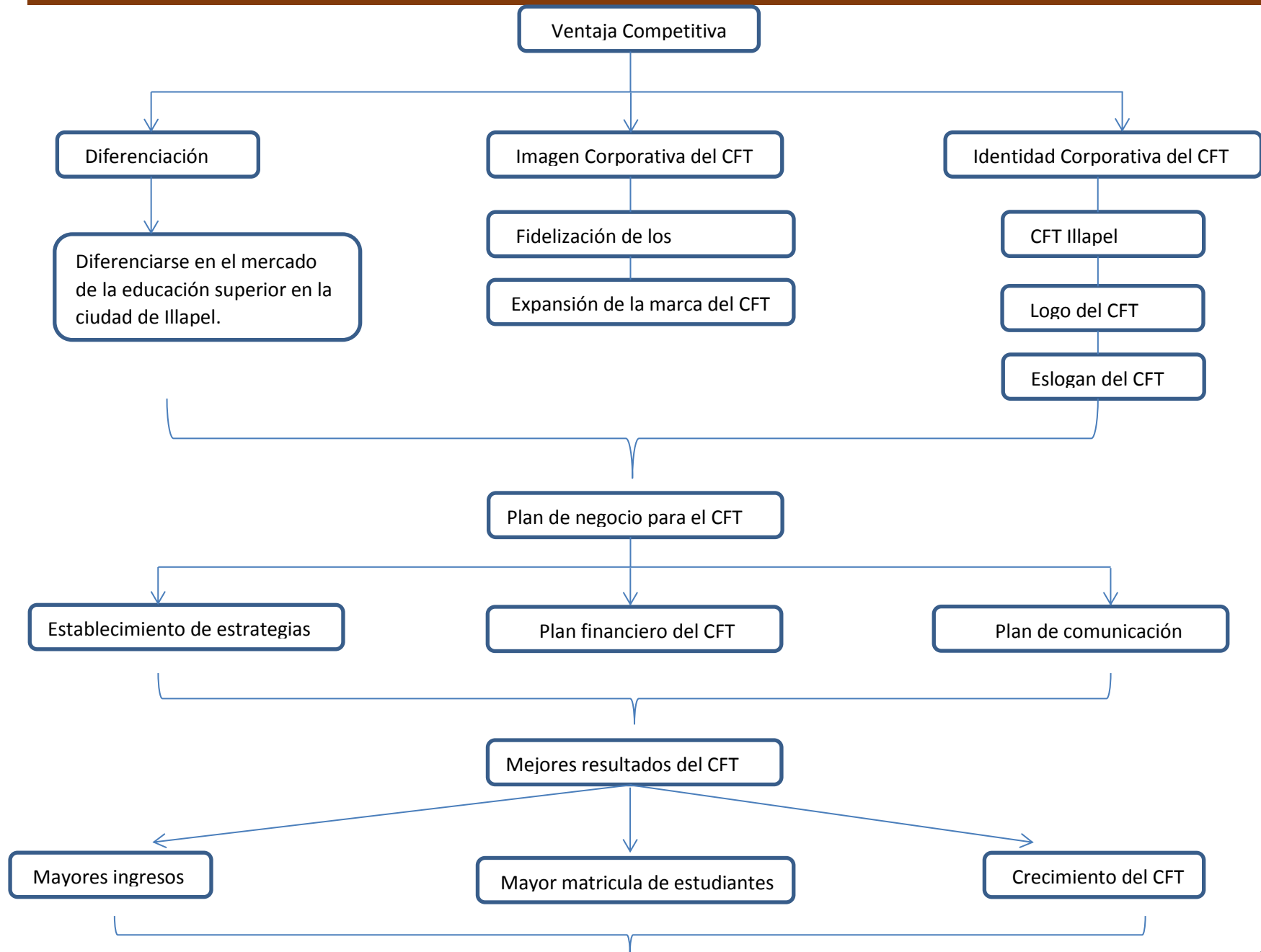
El BSC, sugiere que veamos las organizaciones en cuatro perspectivas, a saber: La Perspectiva Financiera, la del Cliente, la de los Procesos Internos y por último la de Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan y Norton (1997), estas perspectivas han sido suficientes para la mayoría de las organizaciones que utilizan el BSC, pues una vez integrados, proporcionan un análisis y una visión ponderada de la situación actual y futura del performance de negocio en las organizaciones.



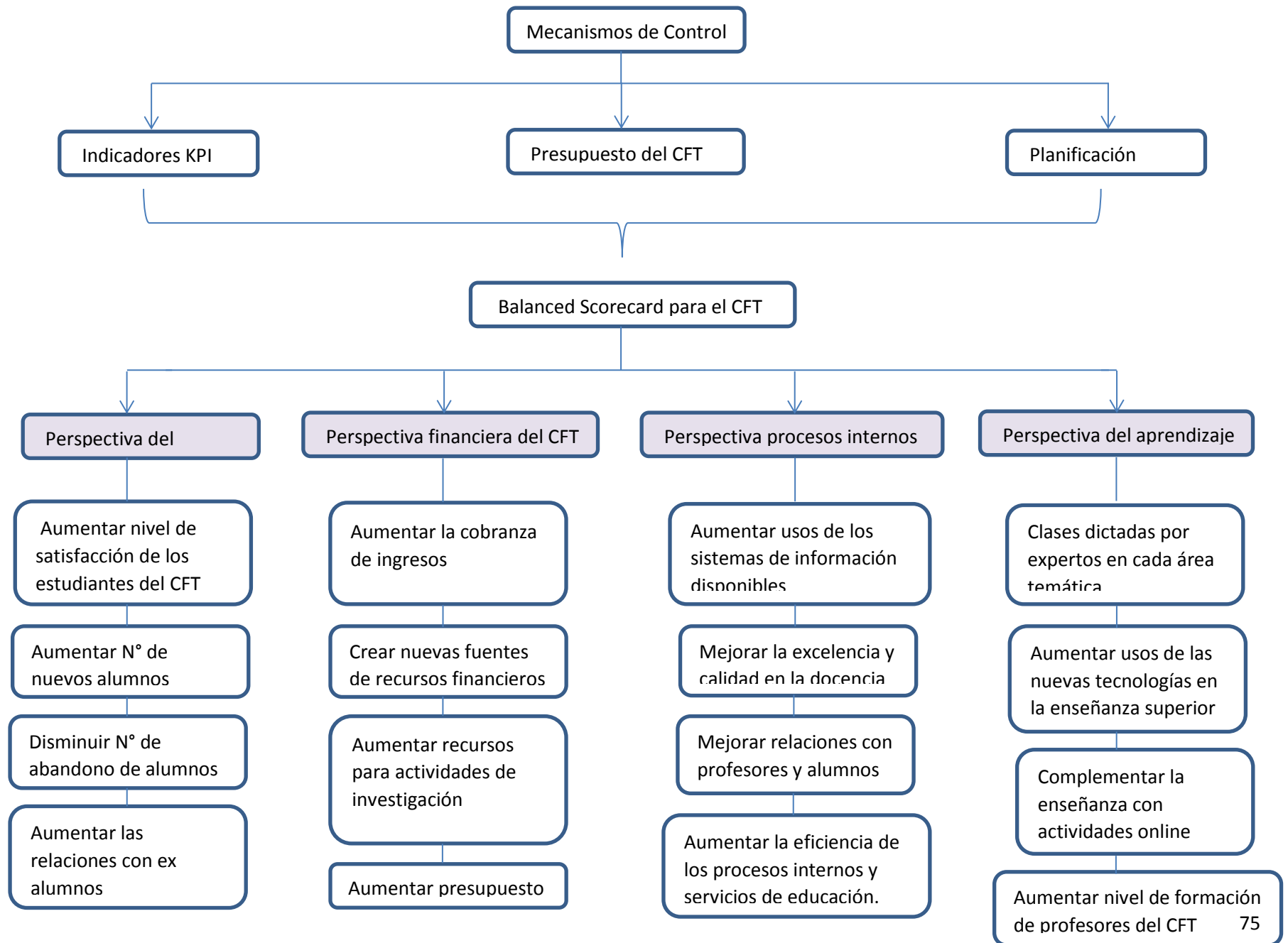
4.3.- Mapa Conceptual: Problemática del Centro de Formación Técnica CFT “Illapel”



## Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel



# Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel



## **5.- Conclusiones.**

1.- El mapa conceptual permite concluir que existe una gran diferencia entre una organización que realiza una buena gestión estratégica respecto de una que no lo hace, esto ya que las instituciones como en este caso de educación superior (Centro de formación técnica Illapel), al contar con una buena planificación estratégica, tienen mayor ventaja competitiva, es decir sus lineamientos están mejor enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos, con una visión clara respecto del futuro.

2.- El mapa conceptual permite analizar el problema que presenta el Centro de Formación Técnica CFT Illapel de manera integral, es decir se logra entender la importancia que es para la institución definir claramente su planificación estratégica, esto con el fin de determinar de mejor manera sus objetivos, políticas, valores, misión, visión, presupuesto y las directrices generales del negocio de la educación superior en Chile.

3.- También el mapa conceptual nos muestra las distintas relaciones que se generan entre las distintas áreas de la empresa, es decir, demuestra la importancia del trabajo en equipo, por ejemplo el área administrativa tiene una función transversal en el CFT, interactúa con el departamento de marketing, también con el área de comunicaciones y por supuesto con el área de personal, por lo tanto el mapa conceptual nos deja muy claro que al interior de cualquier

organización, existen variados flujos de relaciones entre distintas disciplinas, departamentos o funciones, lo que se traduce en el trabajo en equipo.

4.- Por otra parte basado en el mapa conceptual respecto de este caso y aplicando los conocimientos adquiridos hasta el momento en mi carrera, una alternativa de solución para mejorar la planificación estratégica del CFT “Illapel” es la creación de un Balanced Scorecard como una propuesta de mejora en la planificación estratégica que le permita a al CFT enfrentar de manera adecuada y oportuna los desafíos del mercado.

## 6.- Fuentes Bibliográficas.

UNIACC (2015). *Las Organizaciones y la Historia de la administración*. Administración. Lea esto primero (Semana 1), administración y escuelas.

UNIACC (2015). *Etapas y subsistemas de la administración*. Lea esto primero (Semana 2), proceso administrativo, objetivos, subsistemas.

UNIACC (2015). *Introducción a la estrategia*. Administración. Lea esto primero (Semana 5), planificación estratégica.

UNIACC (2015). *Enfoques modernos de la Administración*. Administración. Lea esto primero (Semana 6), nuevos enfoques.

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

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

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

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

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

UNIACC (2016). *Análisis situacional: aspectos externos*. Marketing Estratégico. Lea esto primero (Semana 1), análisis del macro y micro entorno.

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

## Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel

---

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

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

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

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

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

Gallardo, F. (2017). *Desarrollo económico y medio ambiente*. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 2).

Gallardo, F. (2017). *Algunas teorías del desarrollo económico*. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 3).

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

Gallardo, F. (2017). *Etapas Del Desarrollo Económico De Chile (Parte I)*. Desarrollo Económico. Lea esto primero (Semana 5)

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

Rinsche, A. (2018). *Fundamentos y principios del Marketing digital*. Apunte de clase semana 1, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). *Fundamentos y estrategias del Marketing digital*. Apunte de clase semana 2, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). *Gestión de contenidos en Marketing digital, buscadores y móviles*. Apunte de clase semana 3, E-Marketing, Universidad UNIACC.

Rinsche, A. (2018). *Estrategia de precio en el mundo digital, e-mail marketing y datamining*. Apunte de clase semana 4, E-Marketing, Universidad UNIACC.



## Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel

---

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

Rinsche, A. (2018). *Laboratorio de marketing digital y contenido social. Apunte de clase semana 6 E-Marketing*, Universidad UNIACC.

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

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

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

Barrera, G. (2015). *Marcas industriales. Brand Management*. Lea esto primero (Semana 4).

Barrera, G. (2015). *Publicidad efectiva en construcción de marcas. Brand Management*. Lea esto primero (Semana 5).

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

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

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

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

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

UNIACC (2016). *Habilidades directivas. Gestión del Talento I*. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2016). *Gestión del talento: Una forma de generar valor. Gestión del talento I*. Lea esto primero (Semana 6).

## Portafolio de Título – Análisis Gestión Estratégica CFT Illapel

---

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

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

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

Vilchez, F. (2017). *Fidelizando al cliente interno*. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 4).

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

Vilchez, F. (2017). *Midiendo la productividad del equipo comercial*. Taller de gestión comercial. Lea esto primero (Semana 6).