



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

Mapa Conceptual. Análisis de caso empresa “ICEASA”

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

Docente Portafolio: Edith Carola Ubilla Briones

**Estudiante (s):
Gabriel Ernesto Vera Hermosilla**

Santiago de Chile, Septiembre 16 de 2021

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de esta etapa académica, un especial agradecimiento para mi entorno familiar cercano; *mi compañera de vida y esposa, mi madre, mis hijos, mis hermanos*. En el entorno laboral, un agradecimiento especial a mi jefatura que me otorgó todas las facilidades para culminar con éxito esta etapa. En el entorno académico, agradecimientos especiales para Mauricio y Claudio con quienes conformamos un equipo de trabajo maduro y enfocado en un objetivo común y a los Docentes de carrera que me guiaron en todo momento en este tránsito académico.

INDICE

CONCEPTOS PORTAFOLIO I	4
MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I.....	13
CONCEPTOS PORTAFOLIO II	14
CASO CREADO PORTAFOLIO II	30
CONCEPTOS PORTAFOLIO III	36
CASO PORTAFOLIO III.....	49
CONCEPTOS PORTAFOLIO IV	55
CASO Y MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV	71
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	75

CONCEPTOS PORTAFOLIO I

MICROECONOMÍA

1.- MERCADO: Se define como aquel lugar físico o virtual en el cual se comercializan distintos tipos de bienes, pudiendo ser éstos tangibles o intangibles. Dentro del Mercado interactúan las fuerzas de la oferta y la demanda; desde aquí, los consumidores obtienen dichos bienes para satisfacer sus necesidades, debiendo pagar un cierto precio por ellos.

Dentro de este concepto, podemos realizar una clasificación de diferentes tipos de Mercado, los que obedecen a distintos criterios, por ejemplo: se habla del *Mercado según el tipo de consumo* (Mercado de productos perecederos, de productos duraderos, de servicios); *Mercado según la ubicación geográfica* (local, regional, nacional, internacional); *Mercado según la naturaleza del comprador* (mercado de consumidores, mercado industrial, mercado institucional); *Mercado según la competencia* (monopolio, oligopolio, monopsonio, etc.).

2.- ACTIVIDAD ECONÓMICA: Es todo aquel proceso que desarrolla un agente económico con el propósito de elaborar, mediar o comercializar un determinado bien (tangible o intangible). De esta forma, podemos clasificar una actividad económica dentro de 3 grandes sectores económicos: **Primario** (empresas extractivistas), **Secundario** (empresas industriales que transforman o procesan materias primas), **Terciario** (empresas de servicios).

3.- FACTORES DE PRODUCCIÓN: Son aquellos recursos que utiliza un agente económico en sus procesos de producción de bienes y servicios. Se habla en teoría económica que existen 3 factores productivos: los recursos naturales, el trabajo y el capital; sin embargo, dentro de esta clasificación y ya en tiempos actuales, se habla de factores de producción asociados al conocimiento y al intelecto (factores productivos muy presente en países desarrollados).

4.- DEMANDA DE MERCADO: Está constituida por la sumatoria de todas las demandas individuales (cantidades demandadas) de un determinado bien o servicio. De forma gráfica se puede representar por una curva, en la cual cada punto de esta curva, incluye las cantidades demandadas individualmente por los consumidores. Esta curva representa lo que se conoce como la “ley de demanda”, en la cual existe una relación inversa entre el precio y la cantidad demandada (a mayor precio, menor es la cantidad demandada y viceversa).

5.- OFERTA DE MERCADO: De forma similar que en la Demanda de Mercado, la Oferta de Mercado está conformada por la suma de todas las ofertas individuales que cada empresa está dispuesta a ofrecer a los consumidores, teniendo en consideración un determinado precio. También se le conoce como Oferta Global. Ejemplo: A y B ofertan a un precio de \$2 la cantidad de 3 y 4 uds. respectivamente. La curva de oferta de mercado tendrá como coordenadas \$2 (eje Y) y 7 uds. (eje X). Esta curva representa lo que se conoce como “ley de la oferta”. En este caso existe una relación directa entre el precio y la cantidad ofrecida (a mayor precio, mayor es la cantidad ofrecida y viceversa)

6.- PRODUCCIÓN: Se entiende como las actividades que desarrolla un agente económico para transformar bienes desde su estado básico, utilizando un factor productivo o una combinación de éstos. El resultado de la producción son bienes o servicios que prestan una mayor utilidad a las que éstos presentaban antes de su incorporación al proceso productivo; ejemplo: un trozo de madera en bruto lo más probable es que por sí solo no preste utilidad alguna, pero al someter ese trozo de madera a un proceso de producción y generar el producto “mesa”, este producto resultante presentaría mayor utilidad que el simple trozo de madera. Por lo tanto, a través de la actividad productiva existe creación de valor y se proporciona nuevas utilidades a las cosas.

7.- ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA (EPD): Es una medida que se utiliza en economía, para medir el grado de respuesta o “elasticidad” en la cantidad demandada de un bien, cuando ocurren cambios en el precio de éstos. Se calcula por medio de un ratio, de la siguiente forma: se obtiene la variación porcentual en la cantidad demandada (numerador) versus la variación porcentual unitaria en el precio del dicho bien (denominador). Este concepto asume que el resto de las variables que determinan la demanda permanecen constantes (ceteris paribus).

Como resultado podemos obtener:

- una EPD menor a 1 (**demanda inelástica**, lo que ocurre cuando cambios en el precio tienen un efecto menor en la cantidad demandada, por ejemplo en productos como el pan)
- una EPD mayor a 1 (**demanda elástica**, lo que ocurre cuando cambios en el precio tienen un efecto mayor en la cantidad demandada, por ejemplo, en el caso de la ropa en temporada de liquidación)

COSTOS Y PRESUPUESTOS

8.- PLANEACIÓN: Este concepto se relaciona con lo que una Organización quiere lograr (Objetivos), en conjunto con la elección de qué acciones deberá emprender para la consecución de dichos objetivos. Estas acciones dirán relación con métodos, programas o políticas a seguir por quienes integran la Organización. A través de la Planeación, una Organización puede asignar los recursos de una forma eficiente, priorizando éstos a aquellas actividades que más aporten al logro de dichos Objetivos. La Planeación genera como resultado un Plan, el cual debe ser revisado constantemente debido a las condiciones cambiantes del entorno, por ejemplo, la Planificación desarrollada por una Empresa antes de la actual Pandemia necesariamente deberá ser revisado y adaptado al nuevo escenario existente, ya que lo más probable es que los objetivos fijados como meta no podrán ser alcanzados, de ahí que se hace necesaria su constante revisión y actualización.

9.- SISTEMA DE COSTOS ESTÁNDAR: Este sistema de costeo incorpora métodos ingenieriles o científicos para poder predeterminar el costo de producir un determinado bien. El propósito fundamental de su determinación está asociado a la reducción de costos y a la optimización de procesos productivos, lo que se logra por medio de los estándares de producción. Estos son revisados y actualizados constantemente cada vez que se modifican los criterios productivos. En comparación con los costos históricos que sirven para **proyectar** lo que serán los costos unitarios, los costos estándar representan lo que **debe** ser el costo unitario de un producto, ya que detrás de su determinación existen estudios ingenieriles. Dichos costos son el parámetro para medir los costos reales.

10.- COSTOS TOTALES: Corresponde a la suma de los Costos Variables y Costos Fijos en que incurre una empresa para producir un bien o servicio. Los costos fijos corresponden a aquellos factores que son independientes del nivel de producción, por lo tanto se debe incurrir en ellos independiente de este nivel, ejemplo: arriendos, seguros, sueldos fijos, etc. Los costos variables en cambio, están en función del nivel de producción, ejemplo: mano de obra directa, materias primas. De forma analítica el Costo Total se expresa como $CT=CF + CV$

11.- PUNTO DE EQUILIBRIO: Este nivel representa el punto en donde los Ingresos por Venta se igualan a los Costos Totales más los Gastos Operacionales. En este punto, las utilidades operacionales se igualan a cero. A partir de ahí y en forma positiva, comienzan a generarse las utilidades; al contrario; desde este punto y en forma negativa, comenzarán a generarse pérdidas. Este punto de equilibrio puede expresarse en términos monetarios, unidades o porcentaje. Su fórmula está representada por la siguiente expresión: $(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$; la que explicada consiste restar de los Ingresos por Venta los Costos Variables Totales y los Costos Fijos Totales. Esta expresión se iguala a cero.

12.- PRESUPUESTO: Explicado de una forma sencilla, un Presupuesto consiste en estimar las operaciones y recursos de una empresa, con el fin último de alcanzar los Objetivos que ésta se ha fijado. La Presupuestación se expresa en términos monetarios. En un Presupuesto estimamos las ventas, los recursos a emplear, el costo de dichos recursos y las utilidades que se espera obtener de las operaciones. Existen diversos tipos de Presupuestos, los más comunes son: Ppto. de Ventas, de Compras, de Producción, de Costo de Ventas, de Flujo de Caja, etc. En cuanto a su duración, existen Pptos de corto y largo plazo; en cuanto a su forma, existen Pptos. fijos y flexibles y otro número no menor de clasificaciones.

13.- PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: El concepto incorpora la metodología necesaria para lograr dar cumplimiento al proceso productivo de una empresa. En dicha metodología se tiene en consideración los recursos necesarios (materiales, mano de obra, costos indirectos) además de la capacidad productiva requerida (instalaciones, maquinarias, equipos). Esta función está estrechamente relacionada con la función del departamento de ventas y de marketing, ya que a partir de éstos surgen los pronósticos o pedidos que servirán de base para planificar la producción.

La optimización de los recursos a emplear debe ser considerada al momento de planificar la producción.

14.-PRESUPUESTO DE EFECTIVO: Es un documento que permite pronosticar los ingresos y salidas de efectivo de una empresa. Está asociado directamente con los presupuestos de venta y cuentas por cobrar. Dentro de los objetivos principales de un presupuesto de efectivo está el poder determinar la posición de la caja de una empresa al final de un período (excedente/déficit), establecer si existirán necesidades de efectivo en algún momento y de igual forma y si el resultado lo permite, decidir qué inversiones se podrían realizar con los excedentes.

Para su elaboración debe considerarse un período de tiempo determinado (mensual, trimestral, semestral, anual)

MARKETING ESTRATÉGICO

15.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Corresponde al conjunto de acciones que desarrollará la Organización para alcanzar los Objetivos que se ha propuesto. Previo a la Planificación Estratégica, la Organización primeramente deberá definir su Misión (aquello que la empresa se propone ser en el largo plazo), luego su Visión (imagen que quiere proyectar la empresa) y a partir de esta definición deberá establecer sus Objetivos. Para responder **el cómo** logrará concretar dichos Objetivos es que surge la Planificación Estratégica.

16.- ANÁLISIS SITUACIONAL: Consiste en diagnosticar la relación existente entre la Organización y su medio externo (macro y micro entorno), junto con realizar un diagnóstico de los aspectos internos de ésta (principalmente a través de un análisis FODA). Posterior a ello, este análisis situacional contempla determinar la ventaja competitiva de la Organización. Todo este análisis se fundamenta en que constituye el primer paso para definir la estrategia y la forma en que se conducirá la Organización en el futuro, con miras hacia la consecución de sus Objetivos.

17.- VENTAJA COMPETITIVA: Corresponde a aquella característica que posee una Organización y que le permite diferenciarse de la competencia. Esta diferencia hace que la Organización esté en una posición de superioridad frente a sus competidores. De ahí que las empresas estén en una búsqueda constante de nuevas ventajas competitivas o se esmeren en mantener las ya existentes.

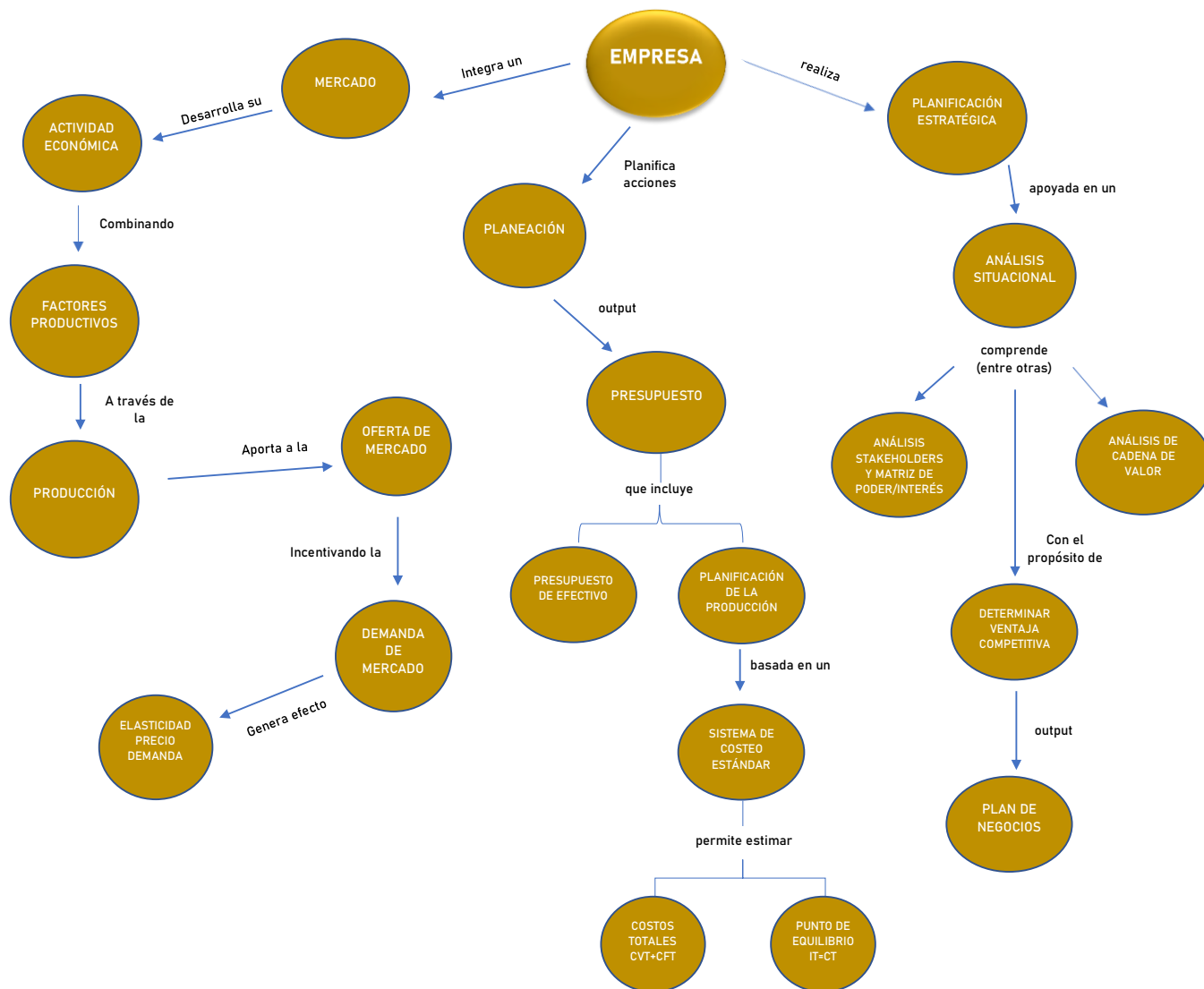
18.- PLAN DE NEGOCIOS: Es un documento que sirve para representar lo que la empresa realizará en materia comercial. Tiene muchas utilidades, entre ellas, sirve para organizar la labor empresarial como también sirve de instrumento de evaluación para un inversor o financista, cuando éste deba decidir si invertir o no sus recursos en esta Organización. En términos más simples, es una explicación escrita acerca de cómo funcionará el negocio. Dicho Plan debe ser tan dinámico como las condiciones cambiantes del entorno, por lo que constantemente debe ser revisado y adaptado.

19.- CADENA DE VALOR: Es una herramienta que permite analizar y describir las actividades que desarrolla una Organización para producir un determinado bien o servicio. Este análisis permite identificar en qué procesos se genera valor para el cliente. Este valor que se genera se transforma en una fortaleza que permite a la Organización diferenciarse de su competencia. Las actividades de la cadena de valor se dividen en actividades primarias y actividades de soporte o apoyo.

20.- STAKEHOLDERS: Se denomina así a aquellos grupos de interés con los cuales la Organización debe relacionarse continuamente como resultado del desarrollo de sus operaciones. En estos grupos de interés destacan principalmente los Clientes, el Estado a través de sus reparticiones, los empleados de la Organización y los Inversionistas. El que la Organización sepa comprender cuáles son los intereses de estos grupos, le permitirá identificar sus fortalezas y debilidades, lo que será clave al momento de diseñar su planificación estratégica.

21.- MATRIZ DE STAKEHOLDERS: Es una representación gráfica acerca de cómo la Organización debe gestionar su relación con los “stakeholders”. Preliminarmente se clasifica a los “stakeholders” de acuerdo al grado de interés que tienen para la Organización (alto/bajo) y luego de acuerdo al poder que tienen éstos sobre la Organización (alto/bajo). Definida esta clasificación, se segrega a los “stakeholders” en una matriz de combinación Interés/Poder la que puede ser Alto/Bajo. Así, por ejemplo, los Clientes serán clasificados en el cuadrante Alto Interés/Alto Poder, por lo que la gestión respecto de éstos debe ser **activa y de especial cuidado**, a diferencia por ejemplo de un Proveedor que nos suministre un producto o servicio que no afecte la calidad del producto o servicio que entregamos a nuestros clientes.

MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO I



CONCEPTOS PORTAFOLIO II

MACROECONOMÍA

1.- FLUJO CIRCULAR DE LA RENTA:

Es un modelo cuya utilidad consiste en explicar el funcionamiento general de la economía. En este modelo se identifica a cuatro agentes que participan del intercambio de bienes y servicios (variables reales) y del intercambio de dinero asociado al pago de dichos bienes y servicios (variables nominales): Familias, Empresas, Estado, Sector Externo.

De forma práctica y resumida, el modelo plantea que las familias entregan a las empresas una serie de recursos productivos; principalmente trabajo, conocimiento y otros activos. Las empresas por su parte, toman dichos recursos y a través de procesos productivos, los transforman en bienes y servicios finales que entregan a dichas familias.

Lo que las familias reciben de las empresas por la entrega de dichos recursos productivos es dinero por concepto de sueldos, arriendos, etc. Por otro lado, lo que las empresas reciben de las familias es dinero por concepto de la venta de los bienes producidos. Así se genera un intercambio de bienes y servicios (variables reales), además de un intercambio de dinero por concepto de ingresos (variables nominales).

En el modelo de igual forma participan el Estado, demandando recursos productivos tanto de las empresas como de las familias, entregando transferencias y recibiendo ingresos por concepto de impuestos tanto de las empresas como de las familias (rentas del capital y del trabajo).

De igual forma, participa del modelo el Sector Externo a través de las importaciones y exportaciones, aportando tanto al flujo de bienes y servicios (variables reales), como al flujo de dinero (variables nominales)

2.- INGRESOS PÚBLICOS:

Son aquellos recursos que el Estado obtiene a través de distintas fuentes de financiamiento, para poner en práctica las Políticas Públicas definidas por el gobierno de turno.

La principal fuente de ingresos públicos la constituyen los impuestos, los que pueden ser directos (aplicados a las personas naturales y jurídicas) e indirectos (aplicados a los bienes y servicios).

Otra fuente de ingresos públicos la constituyen las utilidades de las empresas del Estado (en Chile principalmente CODELCO, ENAP, ENAMI, EFE, ASMAR, BANCOESTADO, etc.)

Asimismo, otra fuente de ingresos públicos, está constituida por la deuda pública o préstamos. En el primer caso, este ingreso se obtiene mediante la emisión de instrumentos de renta fija (bonos principalmente), por los cuales el Estado obtiene financiamiento de parte de los tenedores de bonos, por los cuales, de forma regular, deberá ir pagando a éstos, el interés que devenga el instrumento. Por otro lado, el Estado puede obtener ingresos mediante préstamos obtenidos de forma interna (sistema financiero, AFP's), o de forma externa, mediante el endeudamiento con bancos internacionales o con países desarrollados, cuyo interés a pagar dependerá de la clasificación de riesgo soberano.

3.- INFLACIÓN:

Corresponde a un aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios que existen en el mercado, durante un período de tiempo determinado.

La consecuencia de la inflación, es la pérdida del valor adquisitivo de la moneda, por lo que con cada unidad de ella se adquieren menos bienes y servicios. En otras palabras, la inflación hace caer el ingreso real de las personas, cuando se mantiene constante un ingreso nominal a la par de un proceso inflacionario. Los grupos más afectados por la inflación son los trabajadores, los pensionados y los ahorrantes. En Chile, la inflación se mide por medio del índice de precios al consumidor (IPC)

La causa de una gran inflación puede deberse a un exceso de oferta de dinero. Al contrario, la causa de una baja inflación, puede deberse a cambios en la demanda de bienes y servicios

4.- BALANZA COMERCIAL:

Corresponde al registro de las exportaciones e importaciones de un país. Las Exportaciones corresponden a los bienes y servicios producidos en un país, y que son vendidos en el extranjero. Las Importaciones por otro lado, corresponden a las compras de bienes y servicios producidos en otros países, compras que realizan agentes económicos como los ciudadanos, empresas, Estado.

La balanza comercial arrojará un valor positivo, cuando las exportaciones son mayores a las importaciones. En este caso se habla de superávit de la balanza comercial.

Por otro lado, el saldo de la balanza comercial será negativo cuando las importaciones sean mayores a las exportaciones. Aquí nos encontramos frente a un déficit de la balanza comercial.

5.- POLÍTICAS PÚBLICAS

Son un conjunto de acciones gestionadas por un Gobierno y una administración pública, con el propósito de dar soluciones a problemas específicos que afectan a los ciudadanos de un país. Las decisiones de destinar recursos a problemas específicos, están sustentadas en diagnósticos y análisis de factibilidad, para atender de una forma efectiva las distintas problemáticas. De esta forma, el Estado cumple con su rol de brindar seguridad y promoción del bienestar general de la ciudadanía.

Las Políticas Públicas están referidas a distintas áreas; como por ejemplo; educación, salud, vivienda y de ahí surge la problemática acerca de cómo asignar estos recursos que son escasos, para atender necesidades que son múltiples.

6.- DESEMPLEO:

Corresponde a aquella situación en la que parte de la población activa que se encuentran en edad de trabajar, buscan empleo, pero no lo consiguen. Esto se traduce en la imposibilidad de trabajar, pese a que existe la voluntad para ello. El indicador que se utiliza para medir el desempleo es la **tasa de desempleo**, en la cual se comparan el número de desempleados sobre la población activa total.

A su vez, existen distintos tipos de desempleo:

- *Desempleo cíclico*; asociado a las fases de expansión o recesión de la economía
- *Desempleo estacional*; es aquel que se genera cuando en ciertas épocas del año baja la demanda de un cierto tipo de mano de obra, por ejemplo, los trabajadores temporeros, del sector turismo.
- *Desempleo estructural*, que se produce cuando existen desajustes entre la oferta y demanda de trabajo. Es el más preocupante porque lleva consigo causas más profundas y persistentes en el tiempo.

7.- PRODUCTIVIDAD:

Corresponde a una medida económica en la cual se calcula **cuántos** bienes y servicios se ha producido por cada factor productivo utilizado. Estos factores corresponden a *trabajo, recursos naturales, capital y tecnología*. De la cantidad y calidad de estos factores productivos dependerá la producción de dichos bienes y servicios

El objetivo de la productividad es medir la *eficiencia* por cada *recurso* utilizado, entendiendo a ésta como la forma en que se obtiene el máximo rendimiento, utilizando la menor cantidad de recursos.

Para calcular la productividad se utiliza el cociente entre la producción obtenida y los recursos utilizados. Por ejemplo, para calcular la productividad de un país en términos del recurso “hora trabajada”, podemos dividir el PIB entre el total de horas trabajadas en el país. El resultado será *cuánto* ha producido el país, por cada hora trabajada (promedio)

BRANDING

8.- BRANDING:

Corresponde al trabajo de gestionar una marca con el propósito de hacerla conocida, y construir el deseo y necesidad en el consumidor por medio de la imagen que se quiera proyectar en la mente de éstos. El branding implica todas aquellas acciones que permitan crear una conexión con el potencial consumidor, para que éste finalmente se decida por nuestra marca y no otra.

Los consumidores obligan a cada empresa a pensar muy bien sus estrategias para llegar a ellos.... cada mal paso puede causar estragos en la imagen que quiera construir la empresa en la mente de los consumidores.... En los actuales tiempos, un mal paso se viraliza a una velocidad y daño similares a una avalancha..... de ahí que una gestión de marca o “branding” debe necesariamente incluir una planificación de largo plazo, junto con una creación y gestión de todos los elementos que forman parte de la marca, para que estas acciones generen una percepción positiva en la mente de los potenciales consumidores, para que éstas se materialicen en la preferencia hacia nuestra marca.

9.- WEB 2.0:

También conocida como “Web Social”, engloba todas aquellas comunicaciones que van más allá de la Web Tradicional (Web 1.0), en la cual prácticamente no existía participación de los usuarios y se limitaba solo a contener información. En la Web 2.0 en cambio, se pasa de la *inactividad* a una *actividad total*... comienzan a aparecer los servicios web, las redes sociales (RRSS), los blogs, el alojamiento de videos, etc. Esta nueva versión no se refiere a una actualización técnica, sino más bien a una nueva forma de utilización de la red..... surge el término “*colaboración*”.

De ahí que las marcas han visto en esta nueva Web, una nueva y potente fuente para transmitir contenidos, con el propósito de acercar y generar complicidad con los “*potenciales clientes*”, esto con la finalidad última de abultar su cartera de “clientes por cobrar” Estos nuevos clientes, y a diferencia de los antiguos, son los que prácticamente conducen la imagen de la empresa en la Web....de ahí que las empresas insertas en esta red, deban generar esfuerzos para mantener clientes contentos y satisfechos, de lo contrario, las empresas entienden que la peor publicidad ya no pasa por los canales tradicionales de comunicación..... es aquí en donde las marcas y las empresas que están detrás de ellas, deben generar sus mayores esfuerzos para permanecer y crecer en el tiempo en la memoria de sus consumidores.

10.- COMMUNITY MANAGER:

Son aquellas personas o profesionales encargados de “gestionar” una marca en Internet.... Este profesional es el encargado de abrir caminos en la red y administrar a todos quienes participen de la marca, con el propósito de gestionar su identidad e imagen, además de construir relaciones duraderas y estables en el tiempo....

Para adquirir la competencias requeridas para el cargo; existen 2 caminos: adquirirlas por cuenta propia o formarse académicamente en alguna profesión afín al marketing y luego realizando alguna especialización en el área de community..... ambas son válidas, pero siempre tendrá un mayor valor el haberse formado como profesional en una disciplina base. Algo común para ambos perfiles, siempre será el gusto y pasión por la RRSS, junto con una buena dosis de empatía, creatividad e ingenio.

11.- IDENTIDAD DE MARCA:

Es el conjunto de rasgos que definen los valores y la misión de un negocio. Los logotipos de la empresa, el diseño de los productos, la ética del negocio.... todo forma parte de la marca; y la idea, es que ésta impacte de una forma positiva en los potenciales clientes; lo que se asocia con la imagen de marca. Lo ideal es que ambos elementos coincidan (identidad=imagen), por lo que cuando esto no ocurre es porque ha existido algún error comunicacional que ha permitido que el cliente perciba otra imagen de la marca, que dista de la intención del negocio.

La identidad de marca es una apuesta de la organización, porque ésta considera que a través de ella puede ser percibida de una forma distinta en el público objetivo, lo que le otorgaría una ventaja competitiva.

12.- ARQUITECTURA DE MARCA:

Se trata del conjunto de estrategias a través de las cuales una empresa diseña, proyecta y construye el portafolio de sus marcas.

Al utilizar el término arquitectura, se intenta resaltar la importancia de una construcción armónica e integrada, dándole énfasis a la coherencia entre los objetivos de la empresa y las expectativas de su público objetivo.

Algunas ventajas de la arquitectura de marca son:

- Facilita la implementación y el desarrollo de estrategias de marketing, por lo que se puede optimizar los costos en esta área
- Permite dar visibilidad a las marcas secundarias
- Colabora con el crecimiento del negocio
- Facilita venta cruzada, ya que un cliente satisfecho tenderá a consumir otras marcas secundarias del negocio.

13.- MODELO DE ARQUITECTURA DE MARCA MONOLÍTICA (BRANDED HOUSE)

Es aquel modelo que se vale de una marca única a nivel comercial y corporativo, por lo que los nuevos productos que se lancen al mercado utilizando esta marca única, gozarán de cierto respaldo que le entrega la marca madre. Estos nuevos productos tendrán una mejor visibilidad y notoriedad, y les ayudará a construir una marca estable en el tiempo.

La principal ventaja de este modelo, está relacionada con la simplicidad que le otorga el hecho de que los nuevos productos que utilicen la marca madre prácticamente no necesitarán ser explicados.

Otra ventaja, se relaciona con los costos al momento de gestionar e invertir en comunicación. Se generan economías de escala.

De cierta forma, este modelo es una de las mejores formas que tiene el Branding de poner orden en aquellas organizaciones complejas y diversificadas.

14.- PROPUESTA DE VALOR EN BRANDING:

Corresponde a todos aquellos elementos diferenciadores del que se dota al público objetivo, con el propósito de ofrecer solución de necesidades, pero de una forma distinta a la competencia. Para ello, primero es vital conocer las características de cada marca, para en base a este conocimiento, poder ofrecer al público objetivo que nuestra marca podrá satisfacer sus necesidades de una mejor forma que la competencia. Se entiende, por lo tanto, que debe existir sintonía entre los requisitos del consumidor y lo que ofrecemos como marca. Una buena propuesta de valor, hará que el cliente sienta que su necesidad será cubierta por nuestra marca, lo que finalmente hará que la prefiera.

Dado lo anterior, una buena propuesta de valor provocará el interés en los potenciales clientes, aumentará la capacidad de atracción hacia nuestra marca, permitirá diferenciarnos de una forma clara y precisa, lo que finalmente hará que dicho interés se transforme en algo tan tangible como una venta.

GESTIÓN FINANCIERA CORPORATIVA

15.- INFORMACIÓN CONTABLE

Se define “información” como la acción de adquirir conocimiento sobre alguna materia. En el caso de la información contable, es aquel conocimiento que resulta luego de registrar, clasificar, analizar y evaluar todas las operaciones financiero-contables de una organización. Esta información es de vital importancia para los administradores y para todas las partes que tengan algún tipo de interés con la organización (stakeholders).

Este tipo de información debe cumplir con ciertos requisitos, entre ellos, principalmente se encuentran:

- ***Debe ser precisa.*** Esto va más allá de la exactitud numérica. Se refiere a que el dato numérico debe tener ser exacto en cuanto a su composición, por ejemplo, el saldo de una cuenta contable... más que una cuadratura numérica, el saldo debe representar su composición real.
- ***Debe ser oportuna.*** Esto se refiere a que la información debe estar disponible cuando se requiera. Podemos tener información contable precisa, pero si no se tiene en el momento adecuado, resulta ser información sin utilidad.
- ***Debe ser fidedigna.*** Esto quiere decir que la información no debe dar lugar a dudas, por lo tanto, se asocia al concepto de confiabilidad. En estos tiempos, muchas empresas utilizan ERP's para manejar sus procesos contables. Estos sistemas deben ser capaces de otorgar dicha confiabilidad, por lo que deben transformarse en una herramienta que no permita dudar de la veracidad de los resultados que entrega.

16.- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA O BALANCE

El **Estado de Situación Financiera** (comúnmente conocido como Balance), refleja la situación patrimonial de una empresa durante un período de tiempo. En éste EEFF se representan los recursos que la empresa posee y la forma en cómo éstos se financian. En palabras más sencillas, por medio de este EEFF, es posible saber la utilización del dinero que ganó la empresa, además de la forma en cómo obtuvo dichos ingresos. Es decir, muestra las “fuentes” de recursos o “fondos” y la forma cómo estos recursos fueron utilizados en las diferentes áreas del negocio

¿Qué información entrega el Estado de Situación Financiera o Balance?

- Los activos (bienes) que posee una empresa.
- Los pasivos (obligaciones) que posee una empresa.

- El patrimonio (diferencia entre pasivo y activo) que posee una empresa

Estructura del Balance

<p style="text-align: center;"><u>ACTIVOS</u></p> <p style="text-align: center;">Activo Corriente</p> <p style="text-align: center;">Activo No Corriente</p> <p style="text-align: center;">Intangibles</p>	<p style="text-align: center;"><u>PASIVOS</u></p> <p style="text-align: center;">Pasivo Corriente</p> <p style="text-align: center;">Pasivo No Corriente</p>
	<p style="text-align: center;"><u>PATRIMONIO</u></p> <p style="text-align: center;">Capital Social</p> <p style="text-align: center;">Utilidades Retenidas</p> <p style="text-align: center;">Reservas</p>

17.- ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados, refleja las pérdidas o ganancias de una empresa en el desarrollo de sus actividades comerciales, durante un período determinado de tiempo.

Información resultante:

Este EEFF permite obtener información acerca del resultado comercial de un período, permitiendo además apreciar la situación financiera de la empresa y su comportamiento en el tiempo analizado.

Por ejemplo, en el caso de una empresa que dedica a la venta de X artículos, el Estado de Resultados nos entregará información acerca de la cantidad de productos que se ha vendido, sus costos, los gastos asociados a la venta de dichos artículos, y conocer si efectivamente la empresa está generando utilidades por esta actividad comercial.

Ejemplo resumido de un Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

	1er. TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
INGRESOS POR VENTA/TRIMESTRE	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.200	\$ 1.200
COSTOS VARIABLES:				
MATERIA PRIMA	\$ 300	\$ 300	\$ 360	\$ 360
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 150	\$ 150	\$ 180	\$ 180
CIF	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
UTILIDAD BRUTA	\$ 350	\$ 350	\$ 460	\$ 460
GASTOS ADM. Y VTAS.	\$ 250	\$ 250	\$ 270	\$ 270
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 100	\$ 100	\$ 190	\$ 190
IMPTO. A LA RENTA (40%)	\$ 40	\$ 40	\$ 76	\$ 76
UTILIDAD NETA/TRIMESTRE	\$ 60	\$ 60	\$ 114	\$ 114
UTILIDAD NETA PERÍODO	\$ 348			

18.- ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

El Estado de Flujo de Efectivo (EFE) es un estado financiero básico cuyo objetivo es proveer información relevante sobre los ingresos y egresos de efectivo de una empresa durante un periodo determinado.

Estructura del Estado de Flujo de Efectivo

Este se estructura básicamente a través de 3 ítems de clasificación:

1. **Efectivo de actividades operacionales:** Corresponde a movimientos de ingresos y egresos de efectivo relacionados, fundamentalmente, con el giro de la empresa. Entre ellos encontramos:

- Ingresos de efectivo por ventas de mercaderías.
- Egresos de efectivo por compras de mercaderías.
- Ingreso de efectivo por intereses ganados.
- Egresos de efectivo por intereses pagados.
- Egresos de efectivo por pago de documentos.

- Todos los egresos de efectivo por gastos de administración y ventas.
- Pagos de impuestos y otros similares del rubro de retenciones.
- Dividendos percibidos.

2. **Efectivo de actividades de financiamiento.** Corresponde a los movimientos de ingresos y egresos de efectivo relacionados principalmente con la manera de financiar los activos de la empresa. Entre ellos encontramos:

- Aportes de capital.
- Pago de dividendos.
- Ingresos y egresos de efectivo por préstamos.
- Efectivo recibido por emisión de acciones.

3. **Efectivo de actividades de inversión.** Corresponde a los movimientos de ingresos y egresos de efectivo relacionados con la compra o inversión en activos fijos, otorgamientos de préstamos a cualquier entidad, inversiones de largo plazo. Entre ellos encontramos:

- Ingresos y egresos de efectivo por activos fijos.
- Egresos por compra de activos intangibles.
- Egreso de efectivo por compra de acciones

19.- RATIOS DE LIQUIDEZ

Son mediciones que se realizan para conocer el grado de solvencia de una organización. Su propósito, es que permiten conocer el grado en que la organización puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo (generalmente dentro de un año). Se relacionan muy estrechamente con el manejo eficiente de la caja, por lo que también lleva aparejado las políticas de crédito (cuentas por cobrar), pago a proveedores (cuentas por pagar) y rentabilidades de los instrumentos financieros tomados (fondos mutuos, depósitos a plazo, etc.)

Los ratios de liquidez, incluyen:

- Razón circulante (activos corrientes/pasivos corrientes)
- Prueba ácida (activo corriente – inventario)/pasivo corriente
- Capital de trabajo (activos corrientes – pasivos corrientes)

20.- ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Este Estado Financiero muestra las variaciones (aumento y disminución) de las cuentas del patrimonio. En este contexto, además de presentar estas variaciones, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa. En relación al contenido de los datos que ofrecen sobre la empresa, estos estados financieros se pueden agrupar, pudiendo diferenciar entre:

Estado de las variaciones de las partidas de patrimonio neto o estado de cambios en el patrimonio neto (ECPN):

Este refleja los movimientos de las partidas que engloban el patrimonio neto durante el ejercicio.

Estado de ingresos y gastos reconocidos:

Refleja exclusivamente los ingresos y gastos generados por la actividad de la empresa durante el ejercicio, distinguiendo entre:

- Los reconocidos en la cuenta de pérdidas y ganancias (resultado del ejercicio y las transferencias realizadas a pérdidas y ganancias).
- Los registrados directamente en el patrimonio neto (relacionados con activos financieros disponibles para la venta; pasivos financieros a valor razonable con cambios en el patrimonio neto; y subvenciones donaciones).

Estado total de cambios en el patrimonio neto:

Este contiene todos los movimientos habidos en el patrimonio neto, incluidos los procedentes de transacciones realizadas con los socios o propietarios de la empresa cuando actúen como tales.

21.- NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

Se denominan notas a los Estados Financieros, a las descripciones literarias referentes a la empresa, normas y prácticas contables utilizadas por ésta para la preparación de sus Estados Financieros correspondientes.

Objetivo

El objetivo de las notas a los Estados Financieros es proporcionar información adicional detallada sobre las normas de contabilidad aplicadas en la preparación de estados financieros y el cumplimiento de disposiciones legales en el campo tributario como de seguridad social.

Características

Las Notas a los Estados Financieros se caracterizan por lo siguiente:

- Estas notas por sí solas no constituyen un Estado Financiero más, por el contrario, son parte integrante de los mismos.

- Informan del cumplimiento de normas contables, tributarias y sociales aplicadas en una empresa hasta el cierre del ejercicio, como también; hasta la fecha de emisión de los estados financieros.
- Explican lineamientos técnicos para que ayuden a una mejor comprensión de la información expuesta en los Estados Financieros.

CASO CREADO PORTAFOLIO II

INTRODUCCIÓN:

El presente trabajo, tiene como propósito analizar un caso práctico, relacionado con una de las temáticas incluidas en el Glosario de Portafolio II. En el problema planteado, se analizará la temática de “Políticas Públicas”, ya que el caso se relaciona de forma directa con la aplicación de una Política Pública que originó un problema mayor en cierto sector de la población, como son los Profesores. De igual forma, el caso se relaciona de forma indirecta con el concepto de “Ingresos Públicos”, ya que, por medio de la utilización de éstos, se pretende dar solución al problema planteado.

Ambos conceptos se enmarcan dentro de la asignatura de Macroeconomía.

TÍTULO DEL CASO: “EL PAGO DE CHILE”

CONTEXTO:

El próximo año se cumplirán ya casi 40 años desde que el Estado de Chile, bajo el alero de una Política Pública, ordenó mediante el Decreto Ley 3.551, el pago de un reajuste salarial a todos los funcionarios públicos de ese entonces. Los Profesores, hasta antes de la entrada en vigencia de dicho D.L. eran funcionarios dependientes del Estado de Chile a través del Ministerio de Educación Pública, sin embargo, al poco tiempo después de la entrada en vigencia de este Decreto, fueron traspasados al sector municipal, por lo que los beneficios de este reajuste no alcanzaron a dicho sector gremial, originando lo que se conoce como “**deuda histórica**” de los Profesores. La deuda, se origina, por lo tanto, porque los profesores que pasaban a los municipios dejaban de regirse por el estatuto de funcionarios públicos y pasaban a ser “funcionarios privados”, por lo que, por efecto, perdían dicha

asignación, es decir, la deuda se produce por el cambio instruido por el gobierno y no por negativa de los municipios.

Esta situación se originó como bien sabemos, durante un período de grandes reformas a todo el sistema económico y social de Chile, bajo la dictadura del general Augusto Pinochet Ugarte.

EXPOSICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El problema central de la deuda histórica de los profesores, radica en que producto de este desconocimiento por parte del Estado de lo que de forma justa les correspondía percibir a este gremio por concepto de reajuste según el D.L. 3.551, muchos profesores **debieron jubilar** con sueldos afectados por este problema, lo que en la práctica se ha traducido en pensiones por decir los menos “**miserables**”.

Muchas han sido las instancias de análisis de diversos actores en torno a este problema, sin que a fecha de hoy se haya logrado en concreto una reparación a dicha injusticia.

A nivel de cifras, hablamos de alrededor de 80.000 docentes afectados, lo que se traduce en un monto cercano a los 14 mil millones de dólares adeudados por el Estado.

Lo que hace a esta problemática digna de recibir atención, es el fundamento ético por parte del Estado de cumplir con esta obligación, ya que ésta afecta a un grupo de profesionales que constituyen lo mejor y más destacado de nuestra sociedad. Gracias a la labor de estos profesionales, es que soy capaz de escribir y tratar de expresar lo que a todas luces resulta una situación indigna y que habla muy mal de un país, que no ha sabido reconocer el tremendo aporte de los profesores al desarrollo de nuestra sociedad. Ha sido este gremio quien en los años 60 y 70 en los gobiernos de Frei Montalva y Allende barrieron con el analfabetismo en Chile. Fueron ellos quienes, con su labor, fueron capaces de movilizar al campesino hacia la ciudad, cambiando con ello la realidad social y económica del país, sin embargo, como pago, recibieron la indiferencia del Estado hasta el día de hoy.

MATERIAS QUE ABARCA EL CASO EXPUESTO:

Conceptos clave: “Políticas Públicas; Ingresos Públicos”

El caso planteado, se relaciona de forma directa con el concepto de “**Políticas Públicas**”, concepto tratado dentro del “*Glosario de Términos de Portafolio II*” de la asignatura “Macroeconomía”, ya que, por medio de la aplicación de dichas Políticas, el Gobierno de turno generó el detrimento de la educación chilena, lo que obligó a miles de profesores a sobrevivir con pensiones indignas, ya que los reajustes que por Ley debían percibir, se perdieron desde el momento en que el Gobierno obligó a los docentes a municipalizarse. La problemática se origina, por tanto, como causa de la aplicación de una Política Pública del ámbito educacional, en tiempos de dictadura.

El caso, también se relaciona de forma indirecta con el concepto de “**Ingresos Públicos**”, ya que será a través de la utilización de éstos, la forma en que el Estado de Chile debiera dar solución definitiva a esta problemática.

INTERROGANTES QUE LLEVAN AL ANÁLISIS Y REFLEXIÓN EN EL CASO EXPUESTO:

A nivel interno, existe el consenso de todos los sectores políticos y sociales, quienes reconocen a la deuda histórica como parte de una problemática que el Estado debe asumir y a la cual debe dar pronta solución; pero a nivel Internacional... ***¿cómo es vista esta problemática?... ¿existe algún organismo que se haya pronunciado respecto de ésta?***

Efectivamente, es la misma OIT (Organización Internacional del Trabajo, organismo perteneciente a la ONU) quien en Noviembre del año 2009, reconoce el incumplimiento del Estado chileno a los acuerdos suscritos por éste en el año 1933 a través del Convenio N°35 (sobre el Seguro de Vejez) y Convenio N°37 (sobre el Seguro de Invalidez). En este sentido, la OIT elaboró un informe en el que concluye que el Estado chileno:

“no ha logrado crear un régimen reglamentario de empleo y de remuneración, ni un seguro social para los docentes municipalizados en el que los derechos de pensión se hayan podido adquirir y conservar en todo el período de cotizaciones al seguro social”.

“el sistema de seguro de pensiones de Chile no ha cumplido con los principios básicos de organización y financiación del seguro de pensiones previstos en los Convenios 35 y 37, sino que ha creado y mantenido un entorno reglamentario deficiente en el que el Gobierno no actúa y las municipalidades no asumen la responsabilidad”.

En este sentido, la OIT recomendó:

“alentar a todas las partes interesadas a que lleguen a un acuerdo viable en un futuro muy cercano”, destacando “la voluntad del Ministerio de Educación de incrementar los salarios y el bienestar de los docentes, y de encontrar una solución duradera a los problemas de pensiones planteados en la reclamación, a través del diálogo social, relevando el rol de la Mesa Técnica, la cual se espera presente propuestas concretas, y entregue su informe a finales del primer semestre de 2015”

Ya entrando en el último trimestre del año 2020, y luego de múltiples sesiones del poder legislativo, mesas de trabajo, estudios y otras instancias de discusión, en la práctica, la deuda histórica aún no ha sido resuelta para la inmensa mayoría de profesores que aún continúan esperando una solución a sus justas demandas.

¿De qué forma se podría dar solución a esta problemática?

En la práctica, existen algunos Proyectos aprobados en la Cámara de Diputados, que debieran encaminar hacia una solución definitiva del problema. Uno de ellos, establece una petición al Presidente de la República para **reconocer el grave problema de la deuda histórica** que aqueja a los profesores del país, solicitando conformar una mesa de trabajo con participación del Congreso Nacional y el Poder Ejecutivo para buscar un mecanismo de solución.

Otro Proyecto, está relacionado con la realización de un estudio formal y la proposición de alguna fórmula, que permita de una vez por todas al Estado de Chile pagar la deuda histórica.

¿De forma preliminar, cuáles serías las cifras totales que el Estado debiera considerar para el pago de la deuda histórica?

Lo óptimo, según el mismo Colegio de Profesores, sería establecer una fórmula de pago que incluya un bono de entre 5 y 10 millones de pesos por profesor, más un complemento a sus pensiones de entre 50.000 y 100.000 por profesor afectado.

Otros sectores del mismo gremio, establecen cifras superiores relacionados con el pago de un bono único, más reajustes en sueldos y pensiones.

Los diferentes montos se explican por el hecho que los maestros fueron afectados en distinta manera, dependiendo de la fecha de su traslado a los municipios.

Asimismo, expertos que han analizado esta problemática de Estado, indican que el Gobierno debiera aumentar del orden del 5% el gasto en Educación para cubrir totalmente esta deuda.

CONCLUSIONES DEL CASO EXPUESTO:

En la mayoría de la sociedad, existe el convencimiento de que lo exigido por los profesores es legítimo, y es el Estado quien debiera dar solución definitiva a esta problemática que se arrastra ya por casi cuatro décadas. Definitivamente, la posición y acciones del Estado de Chile para llegar a una solución definitiva, no aportan mucho a la imagen internacional de país estable y garante de los derechos a los que ha suscrito frente a organismos internacionales, por lo mismo, es de toda lógica que sea el mismo Estado, quien a través de una Política Pública clara, directa y concisa; de solución definitiva a la deuda histórica de los profesores.

Sin embargo, en la actual situación producto de la pandemia, resulta impensado que se destinen recursos para el pago de la deuda, cuando en la práctica, existen otras prioridades a las que se debe atender como Estado, lo que no quita el sentido de urgencia que se debe dar a esta problemática una vez que la pandemia haya sido superada y se vuelva a niveles normales de actividad económica.

El día en que la famosa “deuda histórica” haya sido saldada de una vez por todas, tanto mis padres como otros docentes, podrán recuperar la fe de que el país al cual tanto entregaron, por fin reconoce sus años de sacrificio en pos de la construcción de una sociedad mejor, y deja sepultada de una vez por todas, la tremenda injusticia cometida.

CONCEPTOS PORTAFOLIO III

DESARROLLO ECONÓMICO

1.- BIENESTAR INDIVIDUAL Y BIENESTAR COLECTIVO:

El primero, indica que existe una relación casi perfecta entre los beneficios individuales y los beneficios colectivos, es decir, toda decisión individual debiera llevar al bien común. Bajo este argumento, coexiste la idea de que el Estado debiera intervenir lo menos posible en las actividades económicas, puesto que las personas son libres de decidir y hacer lo que quieran, dejando en manos del mercado la autorregulación.

Por otro lado, un enfoque distinto, plantea que los beneficios colectivos no se dan de manera inmediata a partir de un beneficio individual, por el contrario, muchas decisiones individuales no contribuyen al bienestar común; es el caso de una *empresa pesquera* que depreda de forma total un recurso marino, una *empresa minera* que contamina o altera los cursos de agua de un río... *empresas que importan* productos generando daños colaterales a la industria nacional... casos hay muchos.

Bajo mi mirada, considero que los beneficios individuales de un agente económico como son las empresas, no siempre permean como bienestar colectivo a los ciudadanos.

2.- DESARROLLO ECONÓMICO Y MEDIO AMBIENTE:

Para que exista crecimiento económico, necesariamente debe existir procesos de producción masiva de bienes y servicios. Toda esta producción debe ser consumida en algún momento, y para ello, el sistema ha buscado la forma de generar dependencia de las personas hacia el consumo... A nivel de sistema, existen tres procesos que se repiten de forma continua: crecimiento, producción, consumo... cada uno dependiente del otro. En los procesos de producción, el medio ambiente

es intervenido de dos formas: extrayendo recursos; y luego del consumo; generando residuos, los que son desechados y contaminan el medio ambiente. A este ritmo vertiginoso de crecimiento, no es posible pensar que los daños al medio no sean permanentes, ya que habitamos un planeta que tiene límites, por ende, y bajo una lógica humana básica de conservación del planeta, los Gobiernos debieran ser los garantes de que las economías minimicen el impacto ambiental, por medio de distintos mecanismos (incentivos, regulaciones, impuestos, etc.). Al hablar de un desarrollo económico sano, necesariamente esto debe ir ligado a la conservación del medio ambiente, ya que las consecuencias de no hacerlo se verán en el largo plazo, afectando a las futuras generaciones.

3.- DESARROLLO SUSTENTABLE:

El concepto de “desarrollo sustentable” hace referencia a la preservación de los recursos naturales y a la conservación y protección del medio ambiente, sin tomar en consideración las necesidades sociales, culturales ni políticas del ser humano. Es un concepto que surgió en los años 70 y que evolucionó hasta una concepción más integral, representado por lo que es actualmente el concepto de “desarrollo sostenible”. En otras palabras, el desarrollo sustentable se preocupa por preservar los recursos naturales disponibles.

4.- DESARROLLO SOSTENIBLE:

El concepto de “desarrollo sostenible”, en cambio, abarca todas las necesidades del ser humano.... económicas, sociales, culturales y de un medio ambiente sano, tanto para la actual generación como para las futuras....

Según lo aprendido, el desarrollo sostenible es más importante porque se hace cargo de las distintas necesidades del ser humano y no sólo de la preservación de los recursos naturales....(esto último se entiende forma parte del concepto de desarrollo sostenible). El desarrollo sostenible debiera llevarnos necesariamente al concepto de “buen vivir”, en donde exista un equilibrio entre lo material y espiritual.

Tiene un enfoque normativista porque está basado en lo que debería ser, esto quiere decir que se basa en la ética, la responsabilidad y en la concepción de cómo debiera ser el mundo..... en este caso, una economía que satisfaga las necesidades del ser humano, alcanzando niveles de desarrollo óptimos, pero sin sacrificar a las actuales o futuras generaciones.

5.- MODELO AK DE CRECIMIENTO ENDÓGENO:

Fue propuesto por Rebelo en 1991, como respuesta a que los modelos de carácter exógeno no lograban explicar, por ejemplo, las diferencias de crecimiento entre países. Este modelo se deshace de algunos de los modelos neoclásicos, por ejemplo, se abandona el supuesto de competencia perfecta, de la producción marginal decreciente. Lo interesante de este modelo, es que el concepto de capital incorpora no sólo el capital físico, sino que también al capital humano, es decir, trabajadores que desempeñen una actividad productiva, sobre los cuales hay que invertir de distintas formas (formación, educación, alimentación, etc.). En otras palabras, el factor trabajo (incorporado dentro del factor capital, como capital humano) requiere de inversión si se quiere aumentar la productividad. Al no existir inversión en este capital, la productividad se vería disminuida, lo que afectaría el crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

6.- INDUSTRIALIZACIÓN BASADA EN EL DESARROLLO SUSTITUTIVO DE IMPORTACIONES. MODELO ISI:

La gran caída de la producción mundial luego de la Primera Guerra Mundial y luego de la Gran Depresión, producto de que los países tomaron una actitud temerosa acerca del intercambio comercial entre ellos, llevaron a que los intercambios comerciales y financieros cayeran por el suelo, lo que provocó que los mismos países generaran incentivos para aumentar su propia producción manufacturera, cuando históricamente dichos países eran meros productores de materia primas y extractivistas.

Es así cuando en toda Latinoamérica, y no sólo en Chile, se opta por lo que se denominó la estrategia ISI, en la cual el Estado participó como un agente que fomentaba industrias específicas, en donde existiera la posibilidad de aumentos en la productividad.

A partir de los años '30, la estrategia ISI fue bien aplicada en Chile, sin embargo las cosas no fueron para mejor, cuando en los años '50, a través de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), ésta promovía dicha estrategia como única forma de alcanzar los niveles de productividad, ingreso y desarrollo de los países más avanzados. Esta promoción llevaba consigo el supuesto de que, si el Estado apoyaba a cierto tipo de industrias con gran potencial de competitividad y crecimiento, en el mediano y largo plazo se estaría alcanzando el potencial productivo del país, con los beneficios propios de éste para el resto de la sociedad. Este tipo de apoyo se relacionaba con la protección (bloqueando la entrada de competencia a la industria que se quería desarrollar) y el fomento directo (subsidios, créditos y beneficios tributarios por parte del Estado).

En Chile, la estrategia de la industrialización para la sustitución de importaciones (ISI) mostró resultados positivos si hablamos de aumento de la industria manufacturera (pasamos de un 13% de industrialización en 1925 a un 25% en 1970), sin embargo, si se le compara con los propósitos dados de crecimiento del PGB y de productividad, los resultados fueron deficientes. Chile mostró resultados inferiores si le compara con países de la región y más, si se le compara con países desarrollados.

7.- MODELO EXPORTADOR Y CRECIMIENTO ECONÓMICO (RELACIÓN):

El modelo exportador configuró una nueva base para el crecimiento económico de Chile, esto, como consecuencia de la apertura de los mercados. El peso específico de las exportaciones en el PIB llegó a representar el 30% de éste a mediados de la década de los 80. Al tomar como ejemplo el cobre, su participación en la producción mundial pasó de un 14% en la década de los 60 a un poco más del 20% en los años 80.

Las exportaciones en este período se diversificaron, y ya no sólo el cobre representaba el mayor bien que se exportaba. Se suman nuevos productos del rubro forestal, pesquero, agricultura y recursos marinos. El cobre deja de ser el principal producto que se exportaba. Otro beneficio que trajo el crecimiento explosivo de las exportaciones, fue la reinversión de los excedentes que generaban dichas actividades, cuyas empresas mayoritariamente tenían capitales chilenos.

Sin embargo (y como la parte negativa del análisis), además de la apertura comercial al exterior, hubo una extrema liberalización de las importaciones, por lo cual junto con otras reformas, aumentaron los niveles de desempleo (de aquí surgen los famosos programas PEM y POJH... Programa de Empleo Mínimo y Programa Ocupacional de Jefes de Hogar), hubo muchas empresas que quebraron por la imposibilidad de competir con productos importados, disminuyeron los salarios y las inversiones se vieron disminuidas.

E-MARKETING

8.- MARKETING DIGITAL:

Se le denomina al conjunto de estrategias orientadas para promover una marca en un espacio virtual, como lo es hoy Internet. A diferencia del marketing tradicional, el marketing digital hace uso intensivo de tecnología en los distintos canales y medios publicitarios disponibles, y a través de distintos métodos, permite medir en tiempo real el resultado de distintas campañas.

Se le conoce también, como un sistema que permite vender productos y servicios dirigidos a segmentos específicos de consumidores que utilizan Internet como plataforma de comunicación.

El marketing digital se inició en la denominada “Web 1.0”, en la que al igual que el marketing tradicional, la comunicación era unidireccional.

El marketing digital en nuestros días se basa en la “Web. 2.0”, es de carácter bidireccional, ya no existen un emisor y un receptor definido.... cualquiera puede cumplir ese rol; se crean comunidades y se desarrolla bajo un ambiente colaborativo.

9.- MODELO DE NEGOCIOS B2C:

Dentro del comercio electrónico existen muchas formas de transacciones, una de ellas es el “negocio a consumidor” (B2C), en donde la empresa que ofrece sus productos llega de forma directa al consumidor final. En este modelo de negocios, el consumidor final interactúa de forma directa con la empresa que comercializa sus productos, por medio de Internet.

Algunas ventajas de este modelo está dado por la disminución en los tiempos de compra, la posibilidad de realizar seguimiento a éstas, eliminación del papel en los procesos, ahorro en costos innecesarios, etc.

De forma paulatina el modelo B2C ha ido desplazando al modelo tradicional; y ya prácticamente no existen barreras para comercializar, por lo que el consumidor final tiene múltiples opciones al momento de optar por una decisión de compra.

10.- POSICIONAMIENTO DE MARCA:

Se refiere al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor con respecto a su competencia. Este posicionamiento se puede generar a partir de muchas acciones, por ejemplo, el uso de la publicidad, lanzamientos de marca, ser la marca más vista, etc. El posicionamiento puede estar influenciado también por rasgos o atributos predefinidos, por lo tanto, éste corresponde a una percepción mental del consumidor respecto de mi producto.

En e-marketing, el propósito del posicionamiento es que la marca sea recordada por los clientes y que ésta figure sus búsquedas en Internet, lo que de forma natural debiera contribuir a generar ventas.

11.- REPUTACIÓN ONLINE:

Es un conjunto de opiniones, conocimiento y valoración que los grupos de interés (clientes, proveedores, trabajadores, comunidad, gobierno, etc.) se van formando a medida que se relacionan y experimentan con nuestra marca. Si bien desde la marca se puede inducir al cliente a formar una percepción positiva de ésta, al hablar de reputación nos referimos a la experiencia del grupo de interés con la marca, por lo tanto, ésta no puede ser influenciada como se hacía hace muchos años atrás. Hoy, con la inmediatez y lo global de las redes sociales, cualquier experiencia negativa del cliente con la marca se conocerá rápidamente. Se habla de que la imagen pública de la marca ha sido relegada por la reputación de ésta.

12.- E-MAIL MARKETING:

Este concepto está referido a la utilización del correo electrónico para realizar campañas de marketing. Se utiliza tanto para atraer nuevos clientes como para retener clientes actuales. En el primer caso, por lo general se utilizan bases de datos de la empresa que anuncia o también se arriendan bases de datos externas. Algunas de sus ventajas, tienen que ver con que se genera una comunicación directa y personal con el cliente, existe interacción, es una comunicación económica y medible. Al igual que en todo ámbito empresarial, existen formas de medir la efectividad de este tipo de herramienta: tasa de entrega, tasa de rebote, tasa de apertura, tasa de clics, tasa de conversión. Esta última es quizás la más importante métrica, porque permite medir el porcentaje de correos electrónicos que han generado una acción concreta de acuerdo con el objetivo de campaña, por ejemplo, aumentar las ventas durante el período de navidad.

13.- MÉTODO DE PIRÁMIDE INVERTIDA EN E-MAIL MARKETING:

Es un método que sirve para potenciar los contenidos de los mensajes en una campaña de email marketing. Tomando la forma de una pirámide invertida, en la base de ésta (arriba) se debe colocar el mensaje de entrada (lead) que servirá para captar la atención del suscriptor. Aquí, lo importante es ganar la confianza del suscriptor para que continúe leyendo el mail.

Luego, en la parte intermedia de la pirámide se sitúa el mensaje que ampliará el lead y los párrafos de contexto, y debe considerar información importante para el suscriptor. Aquí, lo central es anticiparse a sus necesidades.

En la última parte de la pirámide se debe incluir el elemento que propiciará el llamado a la reacción que buscamos. Aquí se sugiere evitar palabras como “comprar”, “gratis”, para que no se accionen los filtros de spam y nuestro mail termine como tal en la bandeja del suscriptor.

14.- ONE PAGE MARKETING E INBOUND MARKETING (SIMILITUDES, DIFERENCIAS):

Inbound Marketing es un modelo de gestión de marketing que, considerando las nuevas formas de comunicación, busca generar atracción en los usuarios. Es una forma de marketing no invasivo. Se asemeja a la metodología “one page marketing plan” en este sentido, sin embargo, se diferencian, ya que Inbound Marketing busca lograr la mayor cantidad de usuarios atraídos hacia el sitio web de la compañía, en cambio, en “one page marketing”, primero se selecciona el mercado meta y luego se busca generar atracción hacia este segmento. De igual forma, Inbound Marketing utiliza una mayor variedad de herramientas para lograr la atracción, por ejemplo, SEO, SEM-PPC, RRSS, BLOGS, etc.

Ambos modelos se asemejan en que buscan generar una experiencia de compra que transforme a dichos clientes en fans de nuestra marca/producto y lograr con ello la fidelización, buscando que sean nuestros propios clientes satisfechos quienes sean los generadores de nuevos negocios, por ejemplo, por medio de la referenciación (embajadores de nuestra marca).

Ambas metodologías pueden complementarse, ya que básicamente persiguen el mismo objetivo: buscar atraer por medio de la generación de contenidos, con el propósito final de convertir a estos “potenciales clientes” en clientes fidelizados y embajadores de nuestra marca.

GESTIÓN DEL TALENTO

15.- SISTEMA DE ACTIVIDAD ESTRUCTURADO:

Se le denomina así, a la forma en que la organización define y detalla su estructura funcional, con el detalle de los departamentos que la componen, su estructura jerárquica, las funciones que cada integrante debe realizar y la asignación de responsabilidades. De esta forma, se busca que cada integrante de la organización conozca de forma clara el área a la que pertenece, cómo ésta se relaciona con las demás áreas y cuáles son las funciones que debe cumplir en pos del logro de los objetivos organizacionales. En la práctica, esta estructura puede quedar plasmada en un Manual de Gestión o Manual de Descripciones de Cargo.

16.- PARADIGMA ENCADENANTE:

Constituyen aquellas prácticas o ejemplos que se han seguido de forma tradicional, y cuyo ejercicio permanente ha llevado a tener éxito en el pasado, sin embargo, cuando se desea implementar cambios en los procesos en donde dichas prácticas son habituales, éstas se constituyen en un obstáculo. Es un concepto asociado a la innovación, en donde el ser humano debe hacer uso de su gran capacidad de adaptación.

17.- ENFOQUE FUNCIONAL/ADMINISTRATIVO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Esta forma de concebir al departamento de recursos humanos de una organización tenía una orientación más bien burocrática, en la cual, la principal responsabilidad era establecer si los trabajadores cumplían o no con las normas que la organización establecía. La forma de incentivo era meramente económica (recompensa por hacer bien las cosas) y sancionadora (cuando el trabajador se escapaba de las reglas establecidas). El trabajador era visto como un recurso al cual se le podía explotar y

sacar el máximo rendimiento, sin reparar en las necesidades sociolaborales que pudiera tener.

18.- MODELO DE ROLES MÚLTIPLES (DAVE ULRICH):

Es un modelo que indica cuatro roles principales que debe ejecutar un departamento de recursos humanos de una organización, si se desea que éste funcione como un socio estratégico del negocio. Con estos roles, se busca que la organización mejore su desempeño mediante una ejecución más efectiva de la estrategia organizacional.

En este modelo, el departamento de recursos humanos debe ejecutar los siguientes roles:

- Administrar recursos humanos estratégicos
- Administración de la infraestructura
- Administración de la contribución de los empleados
- Administración de la transformación y el cambio

En términos de aporte, el modelo de Roles Múltiples considera cuatro roles clave que los profesionales de recursos humanos deben cumplir para aportar valor a sus organizaciones; roles centrados en el largo y corto plazo (estratégico/operativo), y con actividades que implican manejar procesos y personas.

19.- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:

Es la forma en que se busca atraer talentos a la organización. Este proceso si bien puede ir en conjunto con un proceso de selección, no necesariamente puede ocurrir así, ya que existen empresas que de forma constante buscan hacerse de una base de datos para cubrir una eventual plaza en el futuro. Este reclutamiento puede ser **interno** (cuando la empresa busca dentro de la propia organización a la persona que cumpla con las competencias para cubrir un puesto nuevo o vacante), **externo** (cuando se busca fuera de la organización a través de diversos métodos) o **mixto** (tanto interno como externo).

Se entiende que previo a reclutar, debe existir un diseño previo del puesto que se necesita cubrir.

20.- MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:

El Modelo de Gestión por Competencias, busca alinear los talentos y habilidades de las personas con los objetivos de la organización, y tiene como punto de inicio la detección de déficits de competencias (diferencia entre las competencias requeridas por un cargo y las competencias reales que poseen las personas que ocupan u ocuparán dichos cargos). A partir de dicha detección, la organización deberá crear procesos de selección, capacitación/desarrollo y evaluación de desempeño para desarrollar el talento necesario que la organización requiere para el logro de sus objetivos.

Beneficios de implementar un Modelo de Gestión por Competencias:

- Se produce una mejora significativa de los resultados de la organización. El hecho de contar con trabajadores comprometidos y conscientes de cómo sus actividades afectan al logro de los objetivos de la organización, indudablemente genera más productividad.
- Mejora el clima organizacional, ya que, al existir reconocimiento de las competencias de los trabajadores, se genera un círculo virtuoso de satisfacción que permea hacia el resto de los integrantes. Se genera un ambiente de cooperación.
- Se generan ahorros importantes en costos, por ejemplo, al disminuir los índices de rotación de personal. Esto evita costos por concepto de desvinculaciones, nuevos procesos de selección. Contar con personal satisfecho y consciente de que la preocupación por parte de la organización es real respecto de su bienestar, genera que exista menos interés por parte de éstos en abandonar la organización.
- Este modelo, hace que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean más eficaces, ya que, al momento de requerir la contratación de nuevo

personal, es posible comparar de antemano las características de los postulantes con las requeridas por el cargo a cubrir, lo que redundaría en que se pueda llegar de una forma más rápida al candidato adecuado.

21.- MENTORING:

También conocida como “mentoría”, es una relación de desarrollo personal, en la cual, una persona con mayor experiencia o conocimiento, guía a otra con menor experiencia o conocimiento para que ésta adquiera mayores competencias y pueda generar aprendizaje. Dentro de las muchas clasificaciones de mentoría, existe la mentoría formal, en la cual se establece un programa de manera estructurada, el que incluye objetivos, reglas y al cual se realiza seguimiento.

Algunos roles del mentor son: acompañar, ser un modelo y guía, entregar apoyo y soporte, motivar y continuamente retar a su discípulo o aprendiz, impulsando a utilizar sus capacidades.

CASO PORTAFOLIO III

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como propósito fundamental, generar un análisis situacional de la empresa “Full Reciclajes Ltda.” en base a los datos financieros, económicos y comerciales expuestos. El desarrollo de este trabajo incorpora analítica, tomando como referencia el ejercicio comercial del año 2015 y 10 meses del año 2016, para lo cual se toma como referencia el balance general de ambos períodos y determinadas situaciones, propias de la gestión de esta empresa familiar.

Para generar el análisis, se utilizará como parámetro la apropiación de conceptos estudiados en las distintas materias que componen el plan de estudio de la carrera de Ingeniería Comercial. Por cada situación detectada, se propone una acción correctiva que impida la repetición de estas desviaciones.

ANÁLISIS GENERAL EN BASE A ESTADOS FINANCIEROS

Respecto de la información financiera presentada, se debe hacer mención a que se compara períodos no equivalentes; por un lado se presenta información del año 2015, la que se compara con un período menor de ejercicio comercial (10 meses del año 2016). Infiriendo un comportamiento similar hasta el resto del año 2016, de modo general se observa que:

- Existe un fuerte aumento en la composición de la cuenta “Cuentas por Cobrar”. Esto afecta el nivel de solvencia de la empresa, y denota una gestión deficiente en la conversión de estos activos en recursos líquidos.

- Aumento importante en el nivel de inventarios. Esto podría demostrar bajos niveles de venta, lo que lleva a la acumulación de excesos de inventarios, equivalente a tener recursos no movilizados y que no generan rentabilidad para el negocio.

- Fuerte aumento en el nivel de la cuenta “Otros Activos”. Si bien no se menciona su composición, podría tratarse quizás de préstamos otorgados al personal o provisiones de gastos. Se debe transparentar esta información con un detalle de su composición, tratando de disminuir el saldo de esta cuenta ya que no aporta liquidez al negocio.

- Existe una fuerte disminución en la rentabilidad del capital. Esto demuestra que no se está haciendo un buen trabajo para aumentar las utilidades respecto del período anterior.

SITUACIONES DETECTADAS Y PROPUESTAS DE MEJORA

1.- *Al existir una estructura gerencial compuesta por familiares y conocidos del dueño, y en concordancia con los resultados del negocio, se asume que quienes ostentan dichos cargos no poseen las competencias y habilidades necesarias para administrar de buena forma la organización.*

Solución propuesta: Seleccionar al personal gerencial en base a las competencias requeridas para dichos cargos. Si no se encuentra este recurso humano de forma interna, se sugiere buscar en fuentes externas, asesorado por consultoras laborales especializadas en el reclutamiento y selección de personal ejecutivo.

2.- *Se observa que el dueño del negocio es a la vez el gerente general del mismo. De acuerdo a las decisiones tomadas en el negocio, se puede inferir que Don Alberto carece de las habilidades directivas necesarias para conducir con éxito a la organización. Su actuar se basa principalmente en el instinto y la confianza. La tarea principal de un gerente general es maximizar las utilidades del negocio en concordancia con los objetivos planificados, y siempre sus decisiones deben acompañadas de la utilización de herramientas que permitan sustentar cada una de ellas. En este caso, ocurre lo contrario.*

Solución propuesta: Se sugiere que el gerente general se desmarque de la administración general del negocio. Esto permitirá separar los roles de dueño y gerente general, lo que permitirá dar objetividad a las decisiones que permitan conducir con éxito a la organización. Se sugiere la búsqueda de un ejecutivo gerencial en fuentes externas, con la asesoría de una consultora (Head Hunter).

3.- *Se aprecia que el cargo de Gerente de Administración abarca demasiadas áreas funcionales. El área de Recursos Humanos ya debe hacerse cargo de administrar una dotación de 130 personas, por lo que debiera ser una área independiente de Finanzas y Contabilidad, junto al hecho de que cada área tiene objetivos distintos. Con la estructura expuesta, se dificulta el control interno de las actividades.*

Solución propuesta: Separar las áreas funcionales según los objetivos de cada una. Las áreas de Contabilidad y Finanzas bajo una Gerencia de Finanzas; y el área de Recursos Humanos bajo una Gerencia de Recursos Humanos. Lo anterior debe ir acompañado de la definición de perfiles de cargo y manual de gestión para cada área. Se sugiere de igual forma, incorporar un área de Control Interno a la organización, cuya vacante deberá ser cubierta por una persona externa a ésta.

4.- *Se observa que para los cargos de Gerente Comercial y Gerente de Operaciones, no existe definiciones claras acerca de sus funciones. Se infiere con ello la no existencia de perfiles de cargo.*

Solución propuesta: El Gerente Comercial aparte de la búsqueda activa de clientes, debe desarrollar acciones publicitarias con el propósito de comunicar la marca en distintos medios, escritos o digitales. Para ello, en lo posible debe asesorarse por especialistas en marketing.

En el caso del Gerente de Operaciones, debe incorporar la innovación como parte de sus actividades prioritarias. El no contar con un proceso productivo mejorado, puede tener como consecuencia el despilfarro de recursos que impacten en la rentabilidad del negocio.

Ambos cargos debieran contar con incentivos cuando se consiguen nuevas carteras de clientes o se generan ahorros en costos de producción.

5.- *No existe una estructura salarial que incentive a la mejora. Independiente del desempeño de los trabajadores, éstos cuentan con una remuneración por sobre el mercado, lo que provoca conformismo.*

Solución propuesta: Incorporar una estructura salarial mixta (fija y variable), que incentive el cumplimiento de metas y la mejora continua. Como parte de la estrategia comercial de la empresa, se podría incorporar una campaña de referenciación entre los empleados, en la cual, se les involucre en la búsqueda activa de nuevos clientes. Así, se les permitiría mejorar sus remuneraciones en función de nuevos clientes que puedan captar para la empresa.

6.- *Se aprecia que la compra del nuevo terreno en la comuna de Lampa, se realizó sin estudiar previamente la rentabilidad del nuevo negocio de reciclaje de caucho. Se observa que esta decisión fue tomada con base en el instinto y sin una base técnica.*

Solución propuesta: Toda nueva inversión en bienes de capital, debe estar sustentada en algún estudio de factibilidad que justifiquen su adquisición. En este tipo de decisiones debe participar el Gerente de Operaciones.

7.- *Se observa una falta grave relacionada con el seguimiento periódico de la situación operacional y financiera de la empresa. Debido a esto, no es posible tomar acciones preventivas o correctivas que eviten o corrijan efectos indeseados. Esto es de vital importancia si se quiere mantener la sanidad financiera y operacional de la empresa.*

Solución propuesta: El Gerente de Finanzas debe realizar reuniones de accountability con frecuencia bimestral, en las cuales proporcione información acerca del estado financiero de la empresa durante el período en estudio.

En el ámbito operativo, el mismo ejercicio debe ser realizado por el Gerente de Operaciones. De estas reuniones debe generarse compromisos de mejora, los que deberán quedar consignados en actas de reuniones, a las cuales se les debe dar seguimiento.

CONCLUSIÓN

La realización del presente trabajo me permitió aplicar los diferentes conceptos estudiados en las distintas materias que componen el plan de estudio de mi carrera profesional. En el caso estudiado, se hace evidente la adopción de malas prácticas de gestión relacionadas con el carácter familiar del negocio, de ahí que se hace necesario profesionalizar las tareas de los ejecutivos de la empresa, esto con el propósito de asegurar su rentabilidad y continuo desarrollo. Las habilidades directivas en este caso resultan fundamentales, ya que permite contar con ejecutivos que sean capaces de guiar a sus equipos, alienando a éstos con la estrategia organizacional.

CONCEPTOS PORTAFOLIO IV

TALLER DE HABILIDADES DIRECTIVAS

1.- LÍDER PREPARADOR (ESTILO DE LIDERAZGO):

Este líder se centra en el crecimiento individual de las personas, intentando apoyar la construcción de fortalezas duraderas. En este estilo de liderazgo, resulta imprescindible planificar antes de emprender alguna acción colectiva. Si bien esto puede resultar ventajoso porque existe anticipación a los hechos, este estilo de liderazgo puede no resultar efectivo frente a cambios repentinos de escenarios, por ejemplo, ante una crisis; en donde muchas veces para la toma de decisiones no se cuenta con el tiempo necesario para planificar y la incertidumbre es lo único claro.

2.- ESCUCHA ACTIVA (BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN):

La escucha activa es una herramienta que entrega múltiples beneficios, fortalece las relaciones interpersonales con códigos y canales claros y de entendimiento común, acorde con la cultura y la formación de los colaboradores. Los directivos deben ser un ente de comunicación efectiva, deben practicar la escucha activa y la empatía para lograr el feedback necesario que permita un mayor y mejor enfoque de las necesidades de los empleados y la organización en sí, haciendo uso efectivo de esta información y creando la sinergia adecuada para la consecución de los objetivos de la empresa.

3.- MOTIVACIÓN EN EL DIRECTIVO (IMPORTANCIA):

Los equipos de trabajo en una organización deben estar constantemente motivados y recompensados por quienes los dirigen. Puede ocurrir que lo que motiva a un directivo tenga poco o ningún efecto en sus subordinados, o viceversa. Un directivo que quiera lograr la mayor efectividad de sus colaboradores necesitará buscar prácticas motivacionales para satisfacer las necesidades y deseos de sus

empleados. El directivo, por tanto, debe ser capaz de estimular y motivar al personal para que éste asuma de forma eficaz sus responsabilidades, y para lograr su desarrollo, compatibilizando tanto los intereses individuales con los organizacionales.

Un directivo entonces deberá encontrar la forma para que los empleados, al mismo tiempo que contribuyen con sus esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, consigan satisfacer sus necesidades individuales. Para ello, es de vital importancia analizar el conjunto de motivos que determinan las particularidades de su actividad laboral. Resulta esencial entonces, establecer a qué tipo de estímulos es más sensible cada empleado, cuáles le afectan en mayor medida y de esta forma se convierten para él en motivos de actividad. Como resultado, se obtendrá la disposición del equipo de colaboradores a realizar esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, siempre y cuando su esfuerzo satisfaga una necesidad individual.

Ejemplos de motivación por parte de un directivo tenemos muchos.... aquel que motiva de acuerdo a los resultados que obtiene un empleado, permitiéndole participar en nuevos proyectos o cubriendo un nuevo cargo con mejoras salariales, aquel directivo que motiva de acuerdo a las observaciones que realiza de las actividades de sus empleados, descubriendo nuevos intereses en ellos y ofreciendo oportunidades de desarrollo en función de éstos, o un directivo que ofrece determinados privilegios en función del desempeño, el que no necesariamente debe ser una retribución monetaria, por ejemplo, días de descanso, flexibilidad horaria, oportunidades de capacitación, etc.

4.- PROCESOS DECISIONALES (IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACIÓN):

Una organización se construye de forma gradual con base en la toma de decisiones de todo nivel; decisiones estratégicas, operativas, administrativas y que impactan en la sostenibilidad, en el crecimiento y desarrollo de ésta. Lo menor que puede suceder cuando se toman decisiones inadecuadas es el no cumplimiento de los

objetivos trazados. Escalando a otros niveles, decisiones inapropiadas pueden conducir a pérdidas materiales (recursos de todo tipo), incluyendo la pérdida de vidas humanas, dependiendo del área en donde se tomen dichas decisiones.

En el ámbito de la calidad, el no contar con buenos procesos decisionales puede conducir a incurrir en costos de no calidad (costos por reprocesos, reutilización, desperdicios, devoluciones, reemplazos, correcciones y acciones correctivas, etc.). Un mal proceso de decisiones en relación a la asignación de recursos puede conducir a la interferencia en la normalidad de un proceso, creando situaciones de emergencia a las cuales se debe atender.

En el ámbito de la seguridad, errores decisionales pueden conducir incluso a la pérdida de vidas humanas, cuando se obliga a traspasar los límites de seguridad de la operación normal de un proceso. Esto es muy común en empresas productivas que tienen definidas barreras duras para impedir la operación cuando algo se sale de control, sin embargo, la decisión de disponer de estas barreras en el lugar y tiempo inapropiado puede inducir a que el personal intente normalizar la continuidad del proceso, saltándose dichas barreras. Las decisiones en el área de la seguridad ocupacional deben ir encaminadas a la eliminación del riesgo y en última opción aplicar barreras duras eficientes o blindar al personal con elementos de protección personal.

Finalmente, la frustración, confusión, falta de dirección y la pérdida de respeto puede causar un clima de caos en el lugar de trabajo como resultado de la mala toma de decisiones. Los equipos tienen que ser capaces de confiar en las buenas decisiones que toman sus líderes. Los líderes tienen que ser capaces de confiar en que los empleados pueden manejar sus tareas y responsabilidades, por lo tanto, la confianza se deteriora entre las personas afectadas por los resultados de una mala decisión, poniendo en peligro la productividad laboral y el éxito global de la organización.

5.- CONFLICTOS LABORALES (FORMAS DE MANEJO):

Un conflicto laboral se puede entender como una disputa entre miembros de una organización como consecuencia de diferencias de opinión, percepciones distintas o sencillamente por caracteres distintos. Las causas que motivan estos conflictos pueden ser de distinta índole, pero por lo general, éstos generan un ambiente de trabajo que va en contra del sentido de consecución de objetivos tan propio de una organización. La prevención de cualquier suceso que pueda afectar el buen clima laboral entonces **resulta primordial**. Para ello, es necesario que el líder de equipo fomente la comunicación entre los integrantes, conozca sus preocupaciones, entregue confianza, muestre cercanía y evite situaciones que puedan considerarse injustas para algunos de sus miembros.

Algunos tipos de conflictos que podemos encontrar dentro de una organización son los siguientes: *conflictos de relación* (se producen por roces debido a las distintas personalidades de los integrantes de un equipo), *conflictos de información* (por mala comunicación entre los integrantes), *conflictos de interés* (por la distintas necesidades entre los miembros del equipo), *conflictos de valores* (cuando un integrante del equipo intenta imponer sus valores a otros), etc.

Lo importante es que, una vez reconocida la existencia de un conflicto, los directivos o administradores deben darse a la tarea de buscar soluciones efectivas para no ver afectada la productividad y por ende el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Algunas de las formas de abordar los conflictos son:

- Mediante el arbitraje (instancia en la cual una tercera persona interviene como moderador para escuchar de forma activa las distintas posiciones y proponer soluciones efectivas)
- A través de la negociación (Su propósito es que los colaboradores que intervienen en un conflicto laboral intenten, de forma pacífica y respetuosa, llegar a acuerdos que ayuden a terminar con el problema)
- A través de la mediación (se utiliza cuando por medio de la negociación no se vislumbra resultados efectivos. Con ello se busca que la persona neutral

contribuya a crear un ambiente propicio para el entendimiento y la conciliación).

- Por medio de la indagación (aquí interviene una o más personas con conocimientos del tema que involucrado en el conflicto. Por medio de recomendaciones, la idea es que se encuentren las soluciones más propicias para terminar con el conflicto)

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

6.- CULTURA (CONTEXTO DEL CONSUMIDOR):

La cultura se define como el conjunto de creencias, valores y estándares de comportamiento, que se ven reflejados en la forma cómo vive un determinado grupo de personas de un determinado lugar geográfico. Al hablar de estándares de comportamiento nos referimos a lenguaje, rituales, conocimiento, arte, música, alimentos que se consumen, etc., es decir, **componentes básicos de la cultura o costumbres**; los que sí influyen de manera directa en la forma en cómo se manifiesta el consumo. La cultura también está compuesta por creencias y valores; éstos influyen de cierta forma en la percepción de los productos y servicios, pero intervienen **en menor medida** en la actitud del consumidor, como sucede en el caso de las costumbres. Por lo tanto costumbres y creencias influyen en el comportamiento de los actos de consumo, pero cada uno con un peso distinto.

7.- SUBCULTURA (CONTEXTO DEL CONSUMIDOR):

Una subcultura es una cultura de carácter secundario que se forma en el interior de una cultura principal, que mantiene rasgos distintivos al mismo tiempo que comparte otros. Las subculturas operan como canalizadoras de las inquietudes que no están representadas en la cultura principal. El analizar las subculturas, permite al marketing segmentar el mercado, con ello se puede determinar las necesidades,

motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidos por los miembros de una subcultura.

En nuestra sociedad conviven distintos grupos culturales, cada uno con rasgos diferenciados. Por ejemplo, bajo un contexto de pandemia, los consumidores, vendedores y la autoridad están movidos por **intereses distintos**; el *comerciante* necesita vender para obtener ingresos, el *consumidor* necesita satisfacer sus necesidades al menor costo, y la *autoridad* en tiempo de pandemia, debe velar para que este intercambio se produzca respetando protocolos y así evitar contagios.

8.- NECESIDADES DEL CONSUMIDOR (RECONOCIMIENTO):

Aquellas empresas que logran satisfacer las necesidades de sus consumidores y más aún, logran superarlas, tienen buena parte del camino recorrido. Para lograr este éxito, previamente las empresas deben abocarse a **conocer** y entender las **necesidades** de sus clientes, y para ello, hacen uso de distintos mecanismos de prospección, entre ellos:

- *estudios o investigaciones de mercado,*
- *la realización de focus group;* herramienta muy utilizada en marketing, que sirve para conocer las opiniones acerca de un producto de un número de personas reunidas en una entrevista, con base en su comportamiento de consumo u otra variable,
- *la realización de encuestas,*
- por medio de la *compra de bases de datos* a consultoras especializadas en marketing cuyo contenido hace referencia a comportamientos de compra de los consumidores
- a través del *resultado de encuestas de satisfacción de clientes,* en las cuales quede de manifiesto aquellas necesidades no cubiertas por el producto o servicio.

Mención aparte merece la escucha activa de las empresas a través de los distintos canales digitales. Si hablamos de redes sociales, éstas proporcionan una ventaja asociada a la inmediatez. Las redes sociales ayudan a las empresas a acercarse a sus seguidores, de forma que sirven de vehículo para transmitir información sobre la marca, responder dudas, hacer sugerencias, tramitar y resolver posibles quejas e incluso construir un vínculo entre el público y la empresa, por lo tanto, esta es una valiosa fuente de información.

9.- ESTUDIOS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (FUENTES DE DATOS):

Antes de realizar cualquier estudio de comportamiento, se debe determinar cuál es el propósito de éste, por ejemplo, si se requiere obtener información descriptiva y estadística, se deberá realizar un *estudio cuantitativo*; si lo que se desea es generar nuevas ideas y su posible impacto en el comportamiento del consumidor, se deberá realizar un *estudio cualitativo*. En un estudio cuantitativo podemos utilizar diversas herramientas como la observación, la experimentación, las encuestas. En el caso de un estudio cualitativo podemos utilizar entrevistas o realizar focus group.

También podemos recopilar datos secundarios con base en estudios **internos** anteriores o investigaciones realizadas por entes **externos**; algunos ejemplos: de forma interna existen los resultados que se obtienen desde los informes de venta, análisis de inventarios para determinar la rotación del stock y otros informes internos. De forma externa, los resultados pueden provenir de publicaciones gubernamentales; lo que permite conocer *datos demográficos*, también pueden provenir de publicaciones periódicas y libros; lo que permite conocer *perfiles de clientes*. Otra fuente externa para estudiar el comportamiento del consumidor proviene de los datos comerciales generados por agencias de investigación de mercados y que *permiten conocer patrones de compra o consumo*.

10.- MODELO SERVQUAL:

El modelo SERVQUAL es una herramienta que permite medir la calidad de un servicio recibido por parte de los clientes. Es necesario mencionar que al hablar de calidad siempre se debe tener en consideración que ésta resulta de la comparación entre las expectativas de los clientes respecto de un servicio a percibir y lo que efectivamente éste recibe, por lo tanto, se puede inferir que esta herramienta constituye un potente instrumento de mejora para las empresas. A modo de referencia, la norma ISO 9001 dedica un punto normativo especial a la satisfacción del cliente, y menciona con una fuente de información a las encuestas de satisfacción, permitiendo a través de ellas, iniciar acciones correctivas en caso de detectar aspectos deficitarios.

Bajo el contexto de empresas chilenas de servicios, los factores más deficitarios tienen relación con la credibilidad y con la capacidad de respuesta. Esto se manifiesta en que el cliente, lo mínimo que espera es que se cumpla con las promesas de la oferta comercial o con la declarado en la misión o política de calidad.... si la empresa logra superar aquellas, tanto mejor. Por otro lado, si el cliente detecta deficiencias en la prestación del servicio y se las hace saber a la empresa por los canales de atención de que dispongan, éste espera también ser escuchado y que se propongan soluciones para nivelar el nivel de servicio a un estado óptimo, en la oportunidad requerida. El cliente exige, por tanto, que la restauración de los niveles de servicio se realice en el momento en que éste las requiere y no cuando la empresa lo estime conveniente.

11.- ESTUDIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS (ANÁLISIS CONDUCTA DEL CONSUMIDOR):

Una investigación cuantitativa entrega información vital para la toma de decisiones, la que generalmente aporta datos referente al tamaño del mercado, las preferencias de los consumidores, la demografía, etc. La información en este tipo de investigación es proporcionada en forma de gráficos para conocer calificaciones, frecuencia de respuestas o cualquier otra información que se utilice con fines estadísticos. En general, en este tipo de investigación se utilizan datos medibles para formular hechos y conocer patrones de conducta, los que están mucho más estructurados que en el caso de los estudios cualitativos. Con esta información, las empresas intentar predecir la demanda de los consumidores.

Una investigación cualitativa en tanto proporciona información que se puede utilizar en el diseño de un producto (para conocer necesidades de los usuarios, patrones de comportamiento o casos en los que podría usarse un producto). A diferencia de la investigación cuantitativa, en la cualitativa los resultados se expresan en forma de palabras, lo que ayuda a comprender de mejor forma las opiniones y motivaciones de los consumidores; y es básicamente una investigación de tipo exploratoria. En el fondo, lo que busca una investigación cualitativa es conocer el cómo y el por qué de las respuestas del público encuestado.

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

12.- ESTUDIO DE MERCADO (IMPORTANCIA):

A través de un estudio del mercado, lo que se busca es obtener información útil para conocer con más detalle cómo se articula la oferta con la demanda, cómo se estructura el mercado, conocer comportamientos históricos que puedan inferir comportamientos futuros, cuáles son las proyecciones de éste, ahondar en nuevas tendencias de los consumidores, y en general, cualquier información útil que provenga desde los distintos actores que tendrán relación con el producto (partes interesadas). Es importante, además de aconsejable, realizar un estudio del mercado para conocer como interactúan las demás partes interesadas con el producto que proporcionará el proyecto. Así, por ejemplo, útil resultará conocer cómo actúan nuestros competidores, conocer su tipo de oferta, identificar cuáles son sus características, sus niveles de producción, sus ubicaciones geográficas, sus niveles de cobertura, etc. De nuestros proveedores, interesante sería conocer sus insumos críticos, sus LEC, su nivel de poder al momento de negociar, sus tiempos de entrega. De los distribuidores interesaría conocer sus niveles de precios, sus formas de venta (contado, crédito, órdenes de compra), sus canales de distribución (mayoristas, grandes tiendas). Finalmente, del mercado consumidor importante es conocer cómo se comporta la demanda frente a variaciones en los niveles de precios, modificaciones en la calidad del producto ofertado, cambio en los formatos; cuáles son los atributos más valorados por los consumidores, qué servicios complementarios están asociados al producto y respecto de los cuales se puede explorar nuevos nichos de negocios.

13.- VALOR RESIDUAL:

El valor residual, corresponde al valor que tiene un activo fijo cuando su vida útil ha finalizado; esto quiere decir que una vez que se han deducido los gastos por concepto de amortización y depreciación, lo que queda como saldo es el valor residual. El valor residual aparece cuando el activo ha perdido su valor tras haber sido utilizado durante un tiempo determinado. Al término de la vida útil del activo, su valor libro es igual al valor residual.

Es importante determinar el valor residual de un activo, porque permite conocer si éste tendrá algún valor en el mercado una vez que haya finalizado su vida útil, y por lo tanto, saber si se podrá vender. Los edificios, por ejemplo, tienen un alto valor residual si se le compara con el valor residual de una maquinaria.

14.- DEPRECIACIÓN ACELERADA (INCENTIVO A LA INVERSIÓN):

La depreciación es la pérdida de la vida útil de un bien. En Chile, la depreciación acelerada se calcula considerando un tercio de la vida útil determinada por el SII, sólo para bienes cuya vida útil sea superior a 3 años. Así, durante los primeros años, la cuota de depreciación imputada como gasto es superior, reduce la renta líquida imponible sobre la cual se tributa y por ende se paga menos impuestos durante los primeros años de vida del proyecto y más al final, lo que ya es conveniente por el valor del dinero en el tiempo.

Depreciar los activos de forma acelerada involucra contar con flujos de egresos relevantes más altos durante los primeros años del proyecto, de esta forma, las empresas reducen la base imponible sobre la cual se calculan los impuestos. Esta figura tributaria constituye un incentivo a las inversiones porque impacta de manera positiva en la rentabilidad del proyecto, permitiendo recuperar los recursos invertidos por medio del menor pago de impuestos.

15.- VALOR ACTUAL NETO (VAN):

El VAN corresponde al valor presente de los flujos de caja netos originados por una inversión. El VAN se calcula sumando todos los flujos de fondos que tienen lugar durante el horizonte de inversión, incluyendo los desembolsos iniciales, los que deben ser actualizados a una tasa de interés nominal o real (flujos nominales o corrientes; flujos reales); de esta forma se mide la riqueza que aporta el proyecto, valorada en moneda del momento inicial, por lo tanto el VAN mide la rentabilidad del proyecto en términos monetarios. La regla decisional indica que si $VAN > 0$ el proyecto es rentable; si $VAN < 0$ el proyecto no es rentable; cuanto mayor sea el VAN, más rentable es el proyecto.

16.- ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE UN PROYECTO:

En esta etapa existe una mayor profundidad en la revisión, con el propósito de disminuir los riesgos decisionales. Se incorporan distintos profesionales que van entregando su validación en los distintos aspectos que abarca el proyecto; se afinan ciertos detalles técnicos, productivos, financieros, administrativos, etc. Se realizan evaluaciones económicas, financieras, ambientales, legales, en las cuales se emiten juicios acerca de la factibilidad o no de continuar con el proyecto. Esta etapa entrega como resultado el rechazo definitivo del proyecto, su reestudio, su postergación o derechamente la continuación hacia un estudio de factibilidad.

17.- PROYECTO ALTERNATIVO:

Este tipo de proyecto se relaciona con la rentabilidad que ofrece otra alternativa de inversión, por ejemplo, invertir los recursos en instrumentos de renta variable. Así, la rentabilidad esperada debiera corresponder a aquella opción que ofrece la mejor rentabilidad si se le compara con otras alternativas de similar riesgo. Se dice en este caso, que el proyecto es factible y que crea valor porque genera un beneficio por sobre la alternativa. Desde el punto de vista del inversionista, la rentabilidad esperada corresponderá a la que ofrece esta mejor alternativa.

TALLER GESTIÓN COMERCIAL

18.- CREACIÓN DE VALOR EN EL CLIENTE:

Podemos crear valor para nuestros clientes con algo tan sencillo como darse el tiempo de conocerlos y de que ellos nos conozcan. Cuando nunca hemos interactuado con un cliente, difícilmente podremos conseguir algo de él... el potencial cliente, antes de comprarnos pasa por las siguientes etapas: *se interesan en conocernos, muestran interés en nuestra marca y productos, para finalmente depositar su confianza en nosotros....* En este sentido, el marketing relacional cumple un rol fundamental si queremos establecer relaciones de largo plazo con nuestros clientes. A diferencia del marketing transaccional, el marketing relacional se basa en la construcción de relaciones significativas que perduran en el tiempo.

Hoy en día, los clientes ya no centran su intención de compra basado sólo en los productos que les ofrecemos... ven más allá..... compran valores, una marca que los identifica y con una historia detrás, por lo tanto, buscar alcanzar objetivos de largo plazo como la retención y el aumento de vida de los clientes es fundamental, sobre todo si pensamos que un cliente leal aporta más que un cliente nuevo; es menos costoso mantenerlo y se transforman en embajadores de nuestra marca.

Otra forma de crear valor, es generar en el cliente una percepción positiva de lo que está recibiendo.... no sólo con lo tácito que involucra una relación proveedor-cliente, sino que más allá de lo obvio... facilitar el proceso de compra, guiándolos en el uso de los productos, la actitud de servicio del equipo de venta en el momento de la compra, involucramiento por parte de la organización en solucionar cualquier problema que aqueje a sus clientes.... la clave por tanto, está en los pequeños detalles y en hacer que el equipo de trabajo entienda la cultura del negocio y sea parte activa de ésta.

19.- FIDELIZACIÓN DE CLIENTES:

Una verdadera estrategia de fidelización construye relaciones duraderas y no tan sólo de momentos o circunstancias específicas, por lo tanto, no se debe confundir la fidelización por “lealtad” a una fidelización como respuesta a una “recompensa”. Esta última es menos consistente y degradable en el tiempo; por el contrario, cuando en una relación empresa-cliente está implícito el concepto de lealtad, estamos en presencia de una relación basada en la confianza y el compromiso, que es lo que toda marca busca.

Algunas estrategias para fidelizar Clientes, por ejemplo, por medio de CRM podemos capturar variada información de nuestros clientes y de esta forma generar programas de fidelización. Otra forma de fidelizar tiene que ver con la preocupación y cuidado constante de los empleados que trabajan en la compañía; no debemos olvidar que ellos son nuestros clientes más directos, muchas veces son nuestros primeros clientes y no en menos ocasiones se convierten en los embajadores de la marca. Estableciendo canales de comunicación ágiles y directos con los clientes, principalmente RRSS o email marketing; dependerá del segmento del mercado al cual se dirija la empresa con su/s productos. El factor sorpresa también es una técnica que se utiliza para superar las expectativas de los clientes: descuentos exclusivos para cliente frecuente, regalos, invitaciones a eventos.

20.- POST-VENTA:

La post-venta incluye todas las estrategias y acciones que una empresa realiza para mantener un vínculo con quienes eligen sus productos o servicios. Idealmente esta interacción debe generar confianza y motivación en estos clientes para que continúen prefiriendo nuestros productos y servicios.

Varias son las razones por las que se debe dar importancia al seguimiento que podamos hacer de los clientes después de las ventas:

- Un buen soporte post-venta agrega valor a nuestra oferta. Los clientes perciben que reciben más que un producto; que detrás de éste hay una organización y un equipo de personas dispuestos a orientarlo para hacer un mejor uso de lo que ha comprado. De igual forma, el cliente puede comprobar el cumplimiento de las garantías ofrecidas y las soluciones que se le brindan para resolver cualquier reclamo.
- Se genera una ventaja competitiva con respecto a otras ofertas, es decir que un respaldo de calidad, que supere las expectativas del cliente, es un elemento diferenciador capaz de hacer decidir a éste por nuestra marca.
- Un servicio excepcional motiva al cliente a publicar en sus redes sociales comentarios favorables a la compañía y a recomendarla entre sus familiares, amigos o compañeros. De esta manera se activa el llamado marketing de recomendación mediante clientes que se convierten en embajadores de nuestra marca.

21.- MARKETING INTERNO:

En una organización conviven personas con diferentes perfiles, los cuales deben alinearse hacia un sentido de colaboración y cooperación, con el propósito de generar un ambiente de trabajo agradable y de esta forma generar un impacto positivo en los clientes. En este sentido, el marketing interno es una estrategia que permite la motivación en el personal, muy importante por lo demás si nos referimos a personal del área comercial. La idea es que la organización cuente con personal involucrado y con espíritu de positivismo, que sea capaz de transmitir aquello al cliente objetivo final. Si el cliente logra percibir esta atmósfera, es muy probable que éste termine por aceptar los productos o servicios que se le ofrecen.

En resumen, de lo que trata el marketing interno es la forma cómo se relaciona la empresa con sus empleados, y en esta relación, la empresa debe tratar de fidelizar a este cliente interno. Al ser así, se generará un círculo virtuoso en el que si el empleado se siente satisfecho y comprometido con su organización, será capaz de transmitir estas mismas sensaciones al cliente. Por lo tanto, no basta con reclutar, seleccionar y asignar funciones a cada empleado; se requiere además generar un buen ambiente de trabajo que permee hacia la relación con los clientes.

CASO Y MAPA CONCEPTUAL PORTAFOLIO IV

ANTECEDENTES EMPRESA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN “ICEASA”

La empresa “ICEASA” inicia sus operaciones como contratista de la empresa de ferrocarriles del Estado en los años 80, prestando servicios de mantención ferroviaria. Su Gerente General y actual propietario, de profesión Ingeniero Civil, hereda este negocio de su padre, y lo desarrolla hacia la participación como Contratista de Obras para el MOP, razón por la cual, la empresa constantemente participa como oferente en licitaciones para la ejecución de proyectos tanto en el área de Vialidad como de Obras Portuarias. Esta última área ha tenido un desarrollo sostenido, pero no con menores dificultades, lo que le ha tenido como consecuencia obtener bajas calificaciones en algunos de sus Contratos, en virtud del proceso de evaluación que el mandante MOP aplica a sus contratistas.

La empresa tiene entre sus directivos a familiares y amigos del dueño; el Gerente de Obras y Construcciones es su amigo personal y no posee estudios formales en el área de obras civiles, el Gerente de Administración y Finanzas es su hijo mayor y su hija menor se desempeña como Gerente de Contraloría; ambos tienen profesiones no afines al área de administración y negocios. El subgerente general es Ingeniero Civil de profesión, con postgrado a nivel de MBA, sin relación de parentesco con el dueño y cuenta con experiencia relevante en el rubro de la construcción, sin embargo, no le ha resultado fructífero implementar cambios en algunas áreas del negocio, principalmente por el estilo de administración imperante.

Actualmente, la empresa tiene 3 proyectos en ejecución, todas Obras Portuarias que se ejecutan en lugares alejados de los centros urbanos y de la casa matriz. Estos 3 proyectos están dirigidos en terreno por Profesionales Residentes, los cuales son escogidos de forma directa por el Gerente General.

En los últimos proyectos ejecutados se han presentado retrasos en el avance de las obras, costos excesivamente altos que superan lo proyectado, partidas ejecutadas que no habían sido consideradas; multas por infracciones a normativa ambiental; lo

que finalmente impacta en los resultados operacionales de la empresa y en la calificación que otorga el mandante y que forma parte del historial de la empresa como contratista del MOP.

La prospección de nuevos clientes la realiza sin mayor planificación el entorno familiar del dueño (gerente general), bajo la “asesoría” de su círculo cercano de conocidos, por lo tanto, no existe una gestión proactiva y dedicada en este ámbito.

La compra de materiales críticos se realiza a proveedores locales en donde están insertos los proyectos en ejecución, por lo que mayor gestión en torno a éstos no existe. El poder negociador de la empresa en este caso es nulo y muchas veces debido a lo lejano de los proyectos de los centros urbanos, el costo de transportar materiales desde la casa matriz eleva de manera considerable los costos del proyecto. Por otra parte, el ítem de arriendo de equipos, necesarios para ejecutar algunas partidas de los contratos, siempre es elevado y sin mayor control por parte del equipo de profesionales residentes y de la Gerencia de Obras y Construcciones.

El control del avance de los proyectos se ejecuta principalmente a través de informes, los que son reportados por cada profesional Residente hacia la Gerencia de Obras y Construcciones en forma quincenal. Control en terreno hacia los proyectos no existe, salvo situaciones particulares en donde se deba dar solución a problemas operacionales de forma presencial por parte de la Gerencia.

En su casa matriz, la empresa posee un terreno de 5.000 mts² sin uso, considerando que el sector en donde se emplaza la empresa es una zona industrial.

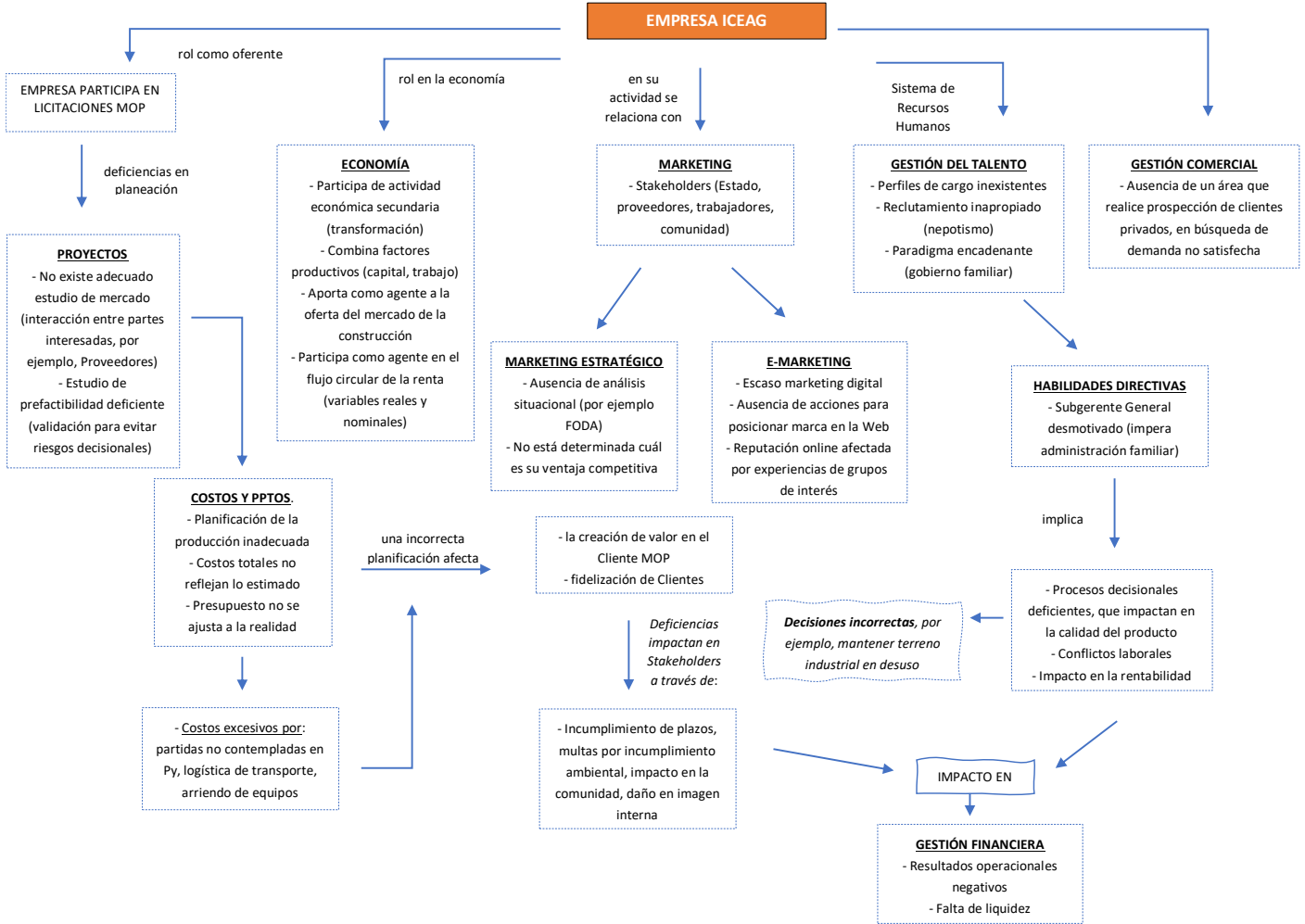
La empresa mantiene una página Web en formato antiguo (HTML), poco atractiva visualmente y sin una descripción gráfica de los proyectos ejecutados. Ésta sólo se limita a entregar información de contacto, visión, misión y una reseña histórica de la empresa.

CONCEPTOS TRANSVERSALES:

CONCEPTO TRANSVERSAL	ÁREA ADMINISTRACIÓN	ÁREA ECONOMÍA	ÁREA FINANZAS
EMPRESA	Organización compuesta por personas y bienes de capital, dedicada a la producción de bienes o servicios, con o sin fines de lucro	Agente económico que combina distintos factores productivos en sus procesos. Aporta al flujo circular de la renta	Genera ingresos por medio de la comercialización de sus productos o servicios. Genera desembolsos por la obtención de recursos necesarios para producir ingresos
RECURSOS HUMANOS	Elemento principal de una organización, que crea valor por medio del trabajo que desarrolla	Factor productivo necesario para lograr la producción. Recibe un salario por el trabajo que desarrolla	Por medio del trabajo que desarrolla, genera los ingresos de una empresa.
STAKEHOLDERS	De forma interna, los trabajadores forman parte de las partes interesadas	El Estado, la comunidad, los proveedores son sus principales partes interesadas	Clientes y proveedores se relacionan con esta área del saber (cuentas por cobrar, cuentas por pagar)

Estos conceptos transversales se encuentran desarrollados en el mapa conceptual y conectados con los distintos conceptos que en su oportunidad fueron desarrollados en los distintos portafolios.

MAPA CONCEPTUAL



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

UNIACC (2015). *Conceptos básicos del problema económico*. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 1)

UNIACC (2015). *La oferta, la demanda y el mercado*. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 2)

UNIACC (2015). *Aplicaciones de la oferta y la demanda*. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2015). *La producción*. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 4)

UNIACC (2015). *Los costos en economía*. Microeconomía. Lea esto primero (Semana 5).

UNIACC (2015). *Conceptos, clasificación y sistemas de costos*. Costos y Presupuestos. Lea esto primero (Semana 1)

UNIACC (2015). *Sistemas de costeo: por órdenes de trabajo y procesos*. Costos y Presupuestos Lea esto primero (Semana 2)

UNIACC (2015). *Costos estándar y costeo directo*. Costos y Presupuestos Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2015). *El sistema presupuestario*. Costos y presupuestos. Lea esto primero (Semana 4).

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

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

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

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

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

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

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

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

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).

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)

Herejías Económicas, Germán Alarco. Mayo de 2016. Obtenido de: <https://gestion.pe/blog/herejias-economicas/2016/05/decisiones-individuales-conducen-siempre-al-bienestar-colectivo.html/?ref=gesr>

Crecimiento económico y medio ambiente (Juan Pérez, Enero 15 de 2014). Obtenido de: <https://elordenmundial.com/crecimiento-economico-y-conservacion-del-medio-ambiente/>

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 contenido 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.

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.

La importancia del marketing digital en la red (Diciembre, 2019). Obtenido de: <https://rvdmediagroup.com/importancia-del-marketing-digital/>

Haz crecer tu negocio con Google Ads. Obtenido de: https://ads.google.com/intl/es-419_cl/home/

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).

Castaneda, Delio. (Octubre, 2002). ¿Capacitación o aprendizaje organizacional?. Marzo, 2021, de Gestionhumana.com Sitio web: <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/L/lacapacitacion/lacapacitacion.asp>

Ruíz, Verónica. (Mayo, 2018). El proceso de selección de personal. Marzo, 2021, de EmprendePyme.net Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/el-proceso-de-seleccion-de-personal.html>

UNIACC (2016). *Comportamiento del consumidor*. Conducta del consumidor. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2016). *Determinantes en el comportamiento de la conducta del consumidor*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2016). *Proceso de decisión en el consumidor*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 3).

UNIACC (2016). *Decisiones de compra: Clave en servicio al cliente*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 4)

UNIACC (2016). *Neuromarketing: Compra emocional*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 5)

UNIACC (2016). *Metodología de la Investigación del Consumidor*. Conducta del Consumidor. Lea esto primero (Semana 6).

Alcaíno, P. (2017). *Dirección y liderazgo*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 1)

Alcaíno, P. (2017). *Comunicación*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 2).

Alcaíno, P. (2017). *Motivación*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 3)

Alcaíno, P. (2017). *Negociación y solución de conflictos*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 4)

Alcaíno, P. (2017). *Toma de decisiones*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 5)

Alcaíno, P. (2017). *Trabajo en Equipo*. Taller de Habilidades Directivas. Lea esto primero (Semana 6)

UNIACC (2016). *El contexto estratégico de la valoración de empresa y evaluación de proyecto*. Evaluación de Proyectos. Lea esto primero (Semana 1)

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

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

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

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)