



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

Portafolio de Titulo

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

Docente portafolio: Edith Ubilla Briones

**Estudiante :
Carlos Andrés Hernández Díaz**

Santiago de Chile, Agosto de 2021

A mi familia, especialmente a mi esposa, por creer en mí e incentivarme a ser un mejor profesional, y para finalmente cerrar un ciclo. A mis padres, por el apoyo incondicional, finalmente a mis hijos, quienes son el principal motor para finalizar este proceso y quienes también fueron los que más sintieron las horas y el tiempo de estudio.

Índice

Glosario de términos portafolio I	4
Mapa conceptual	8
Glosario de términos portafolio II	9
Caso de aplicación	16
Glosario de términos portafolio III	22
Análisis de caso	31
Glosario de términos portafolio IV	38
Mapa conceptual	48
Referencias	51

Portafolio I

Glosario de términos

Conceptos de economía:

- Mercado: Lugar o espacio, físico o virtual, en el cual oferta y demanda interactúan para realizar transacciones de bienes y servicios que tienen un valor asignado previamente.
- Producción: Actividad que mediante un proceso transforma bienes determinados en otros que tienen una mayor utilidad.
- Oferta: Conjunto de bienes y servicios que los productores disponen en el mercado, con la finalidad de ser intercambiado mediante una transacción
- Demanda: Total de bienes y servicios obtenidos por los consumidores, para satisfacer sus necesidades, a través de una transacción económica,
- Precio: Valor monetario que los compradores entregan a cambio de un bien o servicio, con el fin de obtener los beneficios de estos.
- Costo: Porcentaje de los recursos financieros o intelectuales que los productores invierten para producir un bien o servicio, el cual se capitaliza mediante el precio que se le asigna a estos.

Portafolio de título

- Ley de oferta y demanda: Equilibrio que alcanza la oferta y la demanda en el mercado, a través del precio de un bien y de las cantidades demandadas de este, manteniendo las demás variables constantes.

Conceptos administración

- Empresa: Organización con fines económicos dedicada a realizar actividades comerciales para satisfacer necesidades a través de bienes o servicios.
- Necesidades: Sensación de carencia de un individuo, la cual busca satisfacer a través de un bien o servicio dispuesto en un mercado determinado.
- Planificación estratégica: Conjunto de planes que elabora una empresa con la finalidad de establecer las acciones necesarias que desarrollará para alcanzar una meta u objetivo al largo plazo.
- Proceso administrativo: Conjunto de 4 etapas (planificación, organización, dirección y control), llevadas a cabo al interior de una organización, que son sucesivas, continuas y están relacionadas entre sí, cuya finalidad es alcanzar las metas establecidas por esta.

Portafolio de título

- Control: Etapa del proceso administrativo que permite a las organizaciones observar, medir y corregir el desempeño de las distintas partes que la componen.
- Liderazgo: Conjunto de habilidades que posee un individuo, con las cuales logra influenciar un grupo de personas, motivándolas para que a través de su trabajo alcancen un objetivo común y a través de este también logren objetivos propios y particulares.
- Recursos: Conjunto de medios financieros, humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta una organización para su funcionamiento y alcanzar un objetivo.

Conceptos marketing estratégico

- FODA: Análisis que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, a través de su interior y de su entorno.
- Misión: Corresponde al propósito, motivo o razón de ser de una empresa, a través de la cual sustenta su existencia y de lo que desea cumplir en su entorno.

- **Visión:** Declaración o manifiesto de una empresa u organización, con la cual señala hacia a donde desea avanzar o lo que pretende llegar a ser al largo plazo.
- **Ventaja competitiva:** Es la característica de una empresa que la diferencia de sus competidores y que la sitúa en una posición superior para competir en un mercado determinado.
- **Stakeholders:** Corresponde a los actores relevantes o partes interesadas con los cuales una empresa u organización se relaciona a través de las actividades que esta realiza.
- **Cadena de valor:** Herramienta que permite a una empresa establecer las actividades, que se llevan a cabo dentro de su proceso productivo, que agregan valor al producto o servicio, lo cual permite entregar la máxima calidad al cliente.
- **Portafolio de negocios:** Corresponde a las opciones o alternativas que tiene una empresa, para otorgar un giro económico a todas las actividades que desempeñe, a través de todos los productos o servicios que ofrece.

Mapa conceptual

El siguiente mapa conceptual corresponde a la relación entre los distintos conceptos que fueron definidos a través del glosario de términos. La relación se realizó mediante la pregunta ¿qué es una empresa?

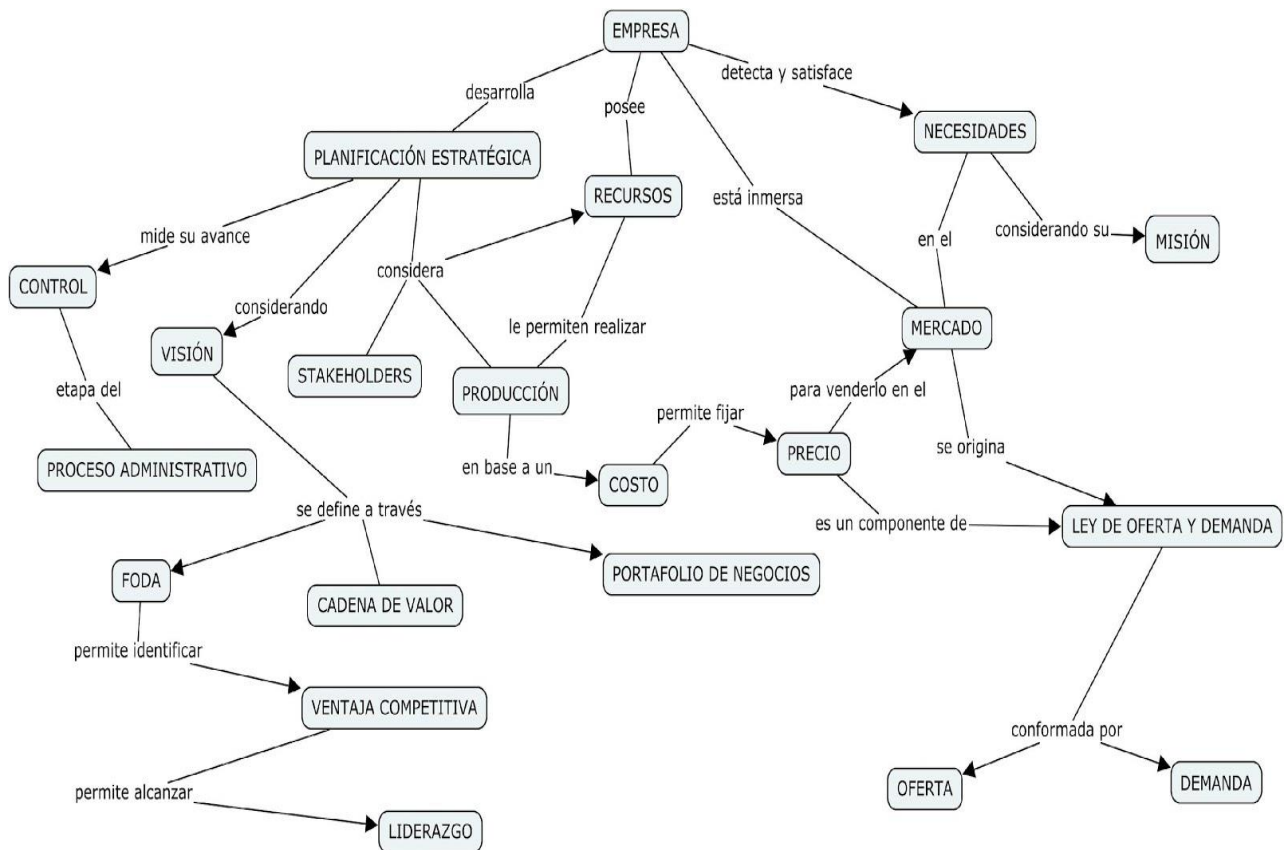


Imagen 1. Mapa conceptual

Fuente: Elaboración propia para portafolio I

Portafolio II

Glosario de términos

Conceptos de Branding

- **Marca:** Corresponde al nombre o símbolo con el cual se identifica un producto determinado, su objetivo es diferenciarlo del resto del mercado (UNIACC, 2014). De acuerdo con lo anterior puedo definir marca como el distintivo que un vendedor desarrolla para comercializar un bien o servicio y diferenciarlo de otros de similares características.
- **Gestión de marcas:** Es la actividad que se encarga de crear, diseñar y dar a conocer una marca y de posicionarla en el mercado. Este concepto está relacionado con el branding, el que se considera como el arte de hacer rentable, en el largo plazo, una marca, mediante distintos procesos. (UNIACC, 2014).
- **Comunicación:** La comunicación es la transmisión e intercambio de información entre 2 o mas interlocutores. Según Stanton, Etzel y Walker, la comunicación es "la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte". (Stanton J. William, Etzel J. Michael et Walker J. Bruce, 2007, pp. 511).

- Identidad de marca: La identidad de marca es un conjunto de asociaciones de la marca que el estrategia de marca aspira a crear o mantener (Aaker A. David, Joachimsthaler E. (2005). Dicho en otras palabras, la identidad de marca corresponde a todos los elementos creados en torno a esta, que sirven para transmitir una imagen que sirva a los consumidores para identificarse con ella.
- Segmentación: Es la división que se hace de un mercado, considerando características semejantes entre los consumidores de este, puede ser de índole geográfica, demográfica, psicográfica o conductual, en base a estas se diseñará una estrategia que logre entregar una oferta diferenciada a los potenciales clientes. (UNIACC, 2014).

Conceptos de Macroeconomía

- Demanda agregada: La demanda agregada corresponde a los agentes económicos que se relacionan en un sistema macroeconómico, a través del flujo circular de la renta, estos agentes corresponden a: Familia, empresa, gobierno y sector externo. Asimismo, se puede entender como la sumatoria del consumo, más la inversión, más el gasto público, más las exportaciones y menos las importaciones (UNIACC, 2015).

- **Balanza comercial:** Es el registro de las entradas y salidas de divisas por conceptos de importaciones y exportaciones (UNIACC, 2015). Es decir, la balanza comercial es un registro que mide el comercio internacional a través de las divisas que ingresan a la economía de un país en un periodo determinado, cuando ingresan más divisas de las que salen hay un superávit, por el contrario, cuando salen más divisas de las que entran hay un resultado negativo, vale decir, déficit.
- **Inversión:** Concierno a la colocación de un capital, en el sistema financiero, que permitirá obtener una rentabilidad futura, corresponde también a la adquisición de un activo que permitirá producir un bien o servicio, cuya comercialización permitirá obtener o mejorar las ganancias a una organización, por ejemplo: Un mueblista artesanal que adquiere una herramienta que permitirá producir muebles a través de tecnología automatizada. UNIACC la define como el gasto efectuado por una empresa, que se compone por inversión residencial y no residencial (UNIACC, 2015)
- **Gasto Público:** Corresponde al gasto efectuado por el gobierno, puede destinarse al financiamiento de obras públicas, subsidios y transferencias corrientes, educación, salud, etc. En el sistema macroeconómico se dice que el gobierno participa del sistema comprando bienes y servicios finales, adquiriendo bienes de inversión y financiando transferencias corrientes destinadas a los habitantes de escasos recursos (Blanchard, 2006).

- PIB per cápita: El PIB per cápita es un indicador macroeconómico que mide el desarrollo económico alcanzado por un economía, a causa del consumo, inversión, gasto y el resultado del sector externo de los agentes macroeconómicos, es decir corresponde al valor de mercado de toda la producción de una nación, se divide en la cantidad de habitantes de esta para estimar el nivel de desarrollo económico alcanzado en un periodo determinado. En definitiva, el PIB per cápita, mide el desarrollo económico, el que según Pinto y Fredes es un proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados (1985)
- Inflación: Inflación corresponde a la pérdida de valor adquisitivo del dinero circulante, a causa del aumento constante de los precios de los bienes que componen una canasta de productos y servicios, sus causa están dadas por el exceso de demanda agregada y por el aumento sostenido en el precio de los costos de los productos. No obstante, según Mochón, no se considera inflación cuando se registra un aumento del precio de un bien por una vez (1998)
- Desempleo: El desempleo corresponde a aquellos trabajadores que desean trabajar y no pueden hacerlo (UNIACC, 2015). Es decir, son los trabajadores que se encuentran desocupados, o sin trabajo, a pesar de hacer los esfuerzos necesarios para tener uno, y aquellos que se encuentran en búsqueda de su primer empleo.

Conceptos de Gestión Financiera

- **Proceso contable:** El proceso contable es un sistema que tiene una secuencia lógica, en el cual se registran todos los hechos financieros de una organización. Se elabora en base a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y a instituciones de nuestro país, como el SII, La Comisión para el Mercado Financiero y el Colegio de Contadores de Chile, entre otros (UNIACC, 2016).
- **Análisis económico:** Corresponde al estudio, de fenómenos económicos ocurridos en los mercados en que participe una empresa, que sirven para establecer posibles consecuencias en el resultado operacional de esta, por ejemplo, establecer como se pueden ver afectados los resultados de una empresa que opera en una economía con recesión (UNIACC, 2016).
- **Ratios:** Corresponde a métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia y uso de activos de la empresa (Gitman, 2009, p.48). Lo anterior se refiere a que son cocientes proporcionados a partir de informes distintos informes contables, siendo su objetivo principal brindar distintos indicadores, los cuales corresponden a los ratios de liquidez, los ratios de endeudamientos, los ratios de rentabilidad y los ratios de gestión.

- **Índices financieros:** Conciernen a la relación que se obtiene entre 2 cifras de los estados financieros, de donde del índice se pueden obtener, principalmente del estado de situación y del estado de resultados, es utilizado para apoyar la toma de decisiones al interior de una organización. El material “análisis financiero” de la universidad UNIACC señala que la importancia de esta información es que sea útil, ya que son calculados para tomar decisiones a partir de sus resultados. (UNIACC, 2016).
- **Estados financieros:** Son una representación financiera estructurada de la situación financiera y de las transacciones llevadas a cabo por la empresa (UNIACC, 2016). Es decir, son informes confeccionados en base a los registros contables de una empresa, en un periodo determinado, y buscan reflejar la situación financiera, patrimonial, de los flujos de efectivo y de la gestión en general de una organización. Los estados financieros son cinco; el estado de situación, el estado de resultados, el flujo de efectivo, el estado de cambios en la situación patrimonial y las notas a los estados financieros.
- **Recursos financieros:** Son activos con los que cuenta una organización que tienen algún grado de liquidez, es decir se pueden transformar en efectivo rápidamente, lo que permitirá a una empresa cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo. (UNIACC, 2016).
- **Planificación:** Corresponde a la primera etapa del proceso administrativo y tiene como función establecer objetivos y metas claras y determinar las

acciones que se llevarán a cabo para alcanzarlos, estos objetivos deben cumplir 2 requisitos; deben ser conocidos por las personas que se relacionan con su cumplimiento y deben ser cumplibles, vale decir, deben ser realizables considerando la situación de la organización, capacidades productivas, del personal, etc. (UNIACC, 2016).

Conceptos de Ética y Responsabilidad social

- **Ética:** La ética es una disciplina filosófica que busca mediante la reflexión crítica establecer criterios de acción y de la evaluación consecuente de esta en términos de bien y mal (UNIACC, 2015). Es decir, la ética corresponde al estudio el comportamiento humano, en base a los principios y valores de cada individuo, el que al ser libre puede determinar lo que es correcto e incorrecto, si es bueno o es malo.
- **Responsabilidad social:** La responsabilidad social corresponde a un conjunto de políticas y normas, que establecen las empresas, basados en el respeto y que buscan cooperar con personas, comunidades y el medio ambiente (Cortés, 2011). Asimismo, la responsabilidad social, busca establecer códigos que normen las conductas de empresas y otras instituciones, con la finalidad de abordar temáticas sociales propias del entorno en el cual desempeñan sus actividades.

Caso de aplicación.

1.- Título del caso.

Déficit de ética, ¿superávit de utilidades?

2.- Contexto general de la situación.

Santiago de Chile, 27 de enero de 2012, el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC) condena a farmacias Cruz Verde S.A y Salcobrand S.A por colusión en el mercado de distribución de productos farmacéuticos (TDLC, 2012), este es la sentencia dictada por el TDLC, aunque la historia comenzó el año 2008.

La situación que generó dicho fallo está dada por la composición del mercado de las farmacias en Chile, ya que tiene 3 actores dominantes, Farmacias Cruz Verde S.A, Salcobrand S.A y farmacias Ahumada, juntas concentran el 90%, aproximadamente, del mercado farmacéutico *chilensis* (Ciper, 2020). Según la investigación llevada a cabo por la Fiscalía Nacional Económica (FNE) altos ejecutivos de estas cadenas llevaron a cabo un acuerdo ilícito con el cual se concertaron para modificar el precio de distintos medicamentos, entre los cuales

se encontraban hipertensores, anticonceptivos orales, antidepresivos, anticonvulsionantes, antihistamínicos.

La investigación reveló que los ejecutivos de las farmacias involucradas en la colusión, por intermedio de ejecutivos de laboratorios, coordinaban las fechas en que se producirían las alzas de los medicamentos, posteriormente seguían un patrón, es decir, el día 1 el alza era realizada por la primera farmacia, generalmente comenzaba Salcobrand, el día 2 seguía otra cadena, y el día 3 se sumaba la última farmacia. En otras palabras, una de las farmacias comunicaba al laboratorio correspondiente la fecha que incrementaría sus precios, el laboratorio comunicaba anticipadamente a las otra 2 farmacias involucradas y esperaba que estas le confirmaran que ellas también seguirían esa alza en los días acordados. En esta investigación también se pudo estimar que las ventas de ambas cadenas, a raíz de la colusión, alcanzaron un monto de USD 542 millones, es decir \$264.100 millones de pesos chilenos (TDLC, 2012), considerando que el valor promedio del dólar, según el SII, en el año 2012 fue de \$487.

A raíz de los hechos mencionados anteriormente, investigados por la FNE, tras una denuncia pública del Ministerio de Salud, el TDLC condenó a farmacias Cruz Verde S.A y Salcobrand S.A, a pagar una multa de 20.000 UTM, lo que equivale a USD 19 millones, cada una, es decir un 3,5% de las ventas alcanzadas por ambas empresas. Farmacias Ahumada, por su parte, logró un acuerdo con la FNE, en el cual colaboró con la investigación y solo se le aplicó una multa de USD

1 millón, es decir, solo un 0,18% de las ventas por los medicamentos coludidos, y el resto?, bien gracias.

La situación expuesta plantea entre otros temas la importancia de los valores éticos y la Responsabilidad Social Empresarial al interior de las organizaciones. Estos valores deben estar presentes siempre, en toda situación, incluso cuando se identifiquen ciertas condiciones en el mercado que permitan a una empresa tener ventajas que puedan perjudicar a clientes y consumidores, en beneficio de mejorar sus estados financieros.

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

¿Cuál es el límite de la ambición en los negocios?, ¿Cuál es el precio de la ética?, ¿Existe la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cuando hay miles de millones de utilidades en juego?, ¿Qué sucede en el mercado con las marcas coludidas?, ¿Qué ocurre con los estados financieros, de las empresas coludidas, con posterioridad a la sentencia? ¿Cómo planifica una empresa coludida sus futuras estrategias para recuperar la confianza de sus clientes y consumidores?

Las interrogantes planteadas llevan a analizar el futuro de las farmacias coludidas, con posterioridad a la sentencia dictada por el tribunal competente, si bien es cierto la colusión permitió generar millones de dólares en venta también

dañó la imagen y la reputación, de manera irreversible, de las empresas involucradas, hoy en día son muchos los consumidores que optan por farmacias independientes, y también por las farmacias que tienen mascotas que bailan, las cuales fueron las grandes beneficiadas, en el mercado, después que se conocieran los hechos ya mencionados. ¿Adónde apuntarán los objetivos que se planteen las farmacias coludidas? ¿Apuntarán a recuperar la confianza de los consumidores? O ¿A recuperar la confianza de potenciales socios o nuevos inversionistas?, esta última pregunta surge porque muchos inversionistas no están dispuestos a invertir en empresas con mala reputación o con antecedentes judiciales desfavorables, es decir que hayan cometido delitos de cuello y corbata.

Pero el aspecto más importante, de esta reflexión, tiene relación con la ética empresarial. ¿Cómo es posible que un grupo reducido de ejecutivos negocie su bienestar económico, a costa de la salud de millones de personas? Finalmente, a través de este acuerdo ilícito, los ejecutivos de las farmacias privaron indirectamente, a millones de consumidores al acceso de medicamentos por su alto precio, y en muchos casos estos correspondían a tratamientos médicos. Creo que no se puede negociar a costa de la vida de las personas con la finalidad única de sumar más millones en los millonarios estados financieros de las empresas involucradas, las cuales ya eran millonarias.

4.- Conclusión del caso

Para concluir, el caso presentado corresponde a un hecho emblemático en nuestro país. La falta de ética y de Responsabilidad Social Empresarial quedó de manifiesto en esta situación, al verse afectados millones de clientes, no obstante, a las empresas coludidas les permitió mejorar sus estados financieros durante todo el periodo en que se llevó a cabo la colusión. Lo mencionado anteriormente gracias a los ingresos que obtuvieron las empresas. La investigación, en sí, y el posterior fallo de este caso generó también perjuicios a las marcas involucradas, es decir, Salcobrand, Cruz Verde y farmacias Ahumada, ya que se vieron afectadas la reputación y confianza frente a sus clientes, por lo que estas empresas tuvieron que desarrollar estrategias, a través de la gestión de marca y basadas en la comunicación para lograr posicionarse nuevamente con una identidad de marca acorde a las de empresas socialmente responsables.

Pero este caso también dejó en evidencia la existencia de mercados imperfectos en nuestro país, mercados imperfectos que han posibilitado la aparición de oligopolios, es decir, unas pocas empresas son capaces de coludirse para fijar los precios de determinados productos, un ejemplo de esto son otros casos de colusión que se conocieron en los últimos años, la colusión de los pollos y la colusión del papel Tissue, por lo tanto, denota la falta de regulación en mercados de productos de primera necesidad, también ha dejado de manifiesto la falta de ética de algunos ejecutivos que aprovechan el protagonismo de sus empresas, como actores relevantes y dominantes en ciertos mercados, para

buscar coludirse. Finalmente, este caso también refleja la carencia de sanciones penales para aquellos ejecutivos que se coludan y de acciones reparatorias para la sociedad.

Por último, ha de esperarse que a raíz de los acontecimientos sociales que ha experimentado nuestro país en el último año, las empresas tomen conciencia del rol social que cumplen, y que sus valores éticos, su reputación e imagen también forman parte de sus activos y aportan a su rentabilidad.

Portafolio III

Glosario de términos

Conceptos desarrollo económico

- Productividad: “Evidentemente la respuesta a esta interrogante depende de la tecnología, dado que si aparece un proceso industrial más eficiente o una nueva tecnología es posible incrementar la cantidad producida utilizando el mismo nivel de factores productivos” La definición corresponde a Carrá y Lombardeiro (2002) y permite relacionar la productividad con la tecnología. Conforme a lo anterior, y de acuerdo con lo aprendido, la productividad corresponde a la capacidad de producción, de un sistema productivo, considerando la producción total entre las unidades de trabajo.
- Progreso técnico: Según Ramírez (1990) ““El interés se centra en el papel de las actividades de investigación y creación de conocimiento, en las de invención y desarrollo, así como en el proceso de absorción de nuevos conocimientos y su aplicación en los procesos productivos, así como la interrelación de esta actividad innovativa con el entorno” (Gallardo, 2017, p10), su definición está centrada en la aplicación de conocimiento de las actividades productivas, por lo tanto, puedo señalar que el progreso técnico corresponde a la evolución de la técnica y metodología empleada para

producir algún bien o servicio, considerando tecnología y recursos disponibles.

- Factores productivos: Los factores productivos corresponden a los recursos utilizados en la producción de bienes o servicios destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores dispuestos en distintos mercados. Dichos factores, en economía, están relacionados con el capital, el que corresponde al dinero de empresarios, y al trabajo, el cual está relacionado con la mano de obra de los trabajadores (Gallardo, 2017).
- Costos sociales: El costo social es aquel valor o monto, concreto o abstracto, causado por la actividad productiva de un ente privado que afecta a una población o comunidad, que no conlleva ningún tipo de compensación, por ejemplo, a través de la producción de pizarreño, de manos de una entidad privada, el coste social fue absorbido por la comunidad que presentó enfermedades irreversibles en el sistema respiratorio a causa de un componente llamado asbesto, sin obtener ningún tipo de compensación (Pérez, 2013).
- Externalidades: Puedo señalar que las externalidades corresponden a resultados positivos o negativos, no esperados, que ocurren a raíz del desarrollo o ejecución de cualquier actividad productiva o económica, y pueden perjudicar a personas, empresas o comunidades. El concepto desarrollado se basa en lo señalado por Stiglitz (2000) “siempre que una

persona o una empresa emprende una acción que produce un efecto en otra persona o en otra empresa, por el que esta última no paga ni es pagada, decimos que hay una externalidad”, puedo concluir entonces que las externalidades afectan a la sociedad en su conjunto.

- **Socialismo:** El socialismo es una doctrina política y económica que basa su funcionamiento a través de la propiedad social de los factores productivos, donde la clase trabajadora autogestiona las empresas o las unidades de producción, como, por ejemplo, fabricas, fundos. En nuestro país, un ejemplo de esta doctrina está relacionado con el gobierno de la Unidad Popular durante los años 1970 hasta 1973, donde se estatizaron industrias y la gran minería, con la finalidad de pasarla a manos de los trabajadores (Gallardo, 2017).
- **Neoliberalismo:** El neoliberalismo corresponde a una doctrina económica que tiene como fin, el fortalecimiento del sector privado y el libre mercado, para lo cual busca minimizar el rol del estado en materias económicas y jurídicas, por lo tanto, el rol de este se limita sólo a garantizar, jurídica y constitucionalmente, condiciones para llevar a cabo negociaciones entre privados para desarrollar negocios en áreas diversas como; salud, educación, previsión, etc. Por ejemplo, en nuestro país se desarrolló un periodo neoliberal durante la dictadura de Augusto Pinochet, la cual derivó a un sistema de economía social de mercado, lo anterior a raíz del fracaso económico producido en la década del 80 (Gallardo, 2017).

Conceptos e-Marketing

- SEO: Corresponde a un acrónimo inglés, *Search Engine Optimization*, significa Optimización de Motores de búsqueda, es un conjunto de técnicas que buscan perfeccionar el contenido de páginas web con el objetivo de posicionarla en los primeros lugares de los resultados de los distintos buscadores (Barros, 2003). Por ejemplo, una empresa, a través de esta herramienta puede optimizar el contenido de su página web, para que a través de palabras claves, pueda aparecer en los primeros lugares de los resultados a través de distintos buscadores, como Google, Yahoo!, Bing, etc.
- Marketing relacional: “El Marketing relacional está preocupado de crear y desarrollar relaciones, redes e interacción con los clientes, como una forma de generar vínculos emocionales, un contacto más personalizado y cercano, aumentando la fidelidad de estos” (Rinsche, 2018, p8), es decir, el marketing relacional busca establecer relacionar a la empresa con sus clientes a través de la emotividad para crear lazos duraderos y la fidelización entre la empresa y sus clientes.
- Marketing digital: El marketing digital es la manera en la que una empresa desarrolla su estrategia de ventas o de comunicaciones a través de medios

y canales tecnológicos, como, celulares, computadores, tablets, mensajería instantánea, redes sociales, utilizando el soporte que entrega internet. lo que permite a los usuarios explorar contenido, y por otra parte, a las empresas conectarse con sus clientes en tiempo real, sin intermediarios, facilitando la interacción con estos (Rinsche, 2018).

- Plan de marketing integrado: Dicho plan corresponde a la estrategia que desarrolla una organización que involucra a todas sus áreas, con la finalidad de detectar, satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, por ejemplo, coordinar los objetivos de dos áreas distintas de una empresa, como el área comercial y el área de operaciones, con la finalidad de trabajar en pro del cliente, es decir colaboren entre ellas para satisfacerlo (Rinsche, 2018).

Conceptos Brand Management

- Estrategia de marca: Mintzberg, Brian, Voyer (1997) definen estrategia como “un patrón o plan que integra metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de acciones a realizar”, sin embargo en el área del branding se debe añadir el elemento marca, por lo tanto, la estrategia de marca son las acciones realizadas para aumentar el éxito de una marca, a través de su segmentación o posicionamiento,

considerando, entre otras cosas, las características que puedan hacerla única.

- **Producto pionero:** Corresponde al desarrollo de un producto nuevo en su segmento o mercado, lo cual lo sitúa con ventaja por sobre otros productos o marcas que serán lanzados al mercado posteriormente, por ejemplo, Coca- Cola es un producto pionero en el mercado de las bebidas gaseosas, puesto que no existía ningún otro producto con esas características en su categoría, esa irrupción le permite, en parte, contar con ventaja sobre sus competidores.
- **Extensión de marca:** Para contextualizar, según Tybout, Calkins., Kotler (2005) “Se entiende como extensión de marca, el uso de una marca reconocida en un nuevo producto“, de lo anterior se desprende que la extensión de marca es una estrategia que permite la diversificación de una marca ya conocida y posicionada en un mercado determinado, en el desarrollo de un nuevo producto, en un nuevo mercado. Su objetivo es explorar nuevos mercados a través del respaldo que brinda la marca al nuevo producto. Por ejemplo, Adidas, marca de ropa deportiva que posee una línea de desodorantes y perfumes.

Conceptos gestión del talento

- **Selección:** La selección es la 5° etapa del proceso de selección de personal, se realiza mediante los antecedentes y los resultados de las evaluaciones de los candidatos reunidos en etapas anteriores, el objetivo es seleccionar al candidato idóneo para ocupar un cargo, para esto se considera una terna, cuaterna o quina, la cual es presentada a quien tenga la facultad de elegir al candidato apto, considerando todos los antecedentes relevantes para estos fines (UNIACC, 2016).
- **Reclutamiento:** Reclutamiento es una etapa del proceso de selección de personal llevada a cabo por una organización tras la aparición de una vacante. El reclutamiento puede ser interno, es decir, hacer partícipe, para llenar la vacante, al personal ya existente, o externo, en donde se hace un llamado a personas externas a la organización para participar de este proceso y ocupar la plaza generada (UNIACC, 2016).
- **Perfil del cargo:** Corresponde a un informe que establece las particularidades de un puesto determinado, señalando además las tareas que son de su competencia, debe contener información, tal como: nombre del cargo, experiencia laboral necesaria, edad, funciones, competencias, etc. Debe establecer además la dependencia dentro de la organización (UNIACC, 2016).

- **Capacitación:** según Cerna (2006) la capacitación es un conjunto de actividades estructuradas, organizadas, planificadas y medibles, cuyo objetivo principal es la transmisión de conocimiento y habilidades para aumentar la eficiencia y eficacia de una organización, es decir, corresponde a una instancia por la cual se proporciona a una persona conocimientos y habilidades para que desarrolle nuevas competencias, con las cuales pueda desempeñar de manera óptima su trabajo.
- **Entrenamiento:** Alles (2000) lo define como un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos relacionados con la visión y misión de la organización. De acuerdo con lo anterior, puedo señalar que, el entrenamiento consiste en adquirir y desarrollar destrezas ligadas a los objetivos de la organización determinados a través de la misión y de la visión de esta, por lo tanto, está orientado a transmitir información, desarrollar habilidades, modificación de conducta, entre otros (UNIACC, 2016).
- **Habilidades directivas:** Las habilidades directivas son aquellas capacidades necesarias para ejercer un rol directivo al interior de una organización, es decir son habilidades que debe poseer un individuo que ejerza un cargo gerencial, dichas habilidades le permitirá gestionar de manera óptima una organización, agregar que algunas habilidades son innatas y otras aprendidas a través de formación académica formal (UNIACC, 2016).

- Clima organizacional: Corresponde al ambiente que se genera al interior de una organización a través de las emociones, físicas y mentales, que los integrantes aportan a esta, es necesario agregar que dichas emociones están relacionadas directamente con el nivel de satisfacción de los colaboradores, por lo tanto, es necesario que la organización contribuya a elaborar acciones que favorezcan la motivación de las personas para mejorar el clima organización (Robbins & Judge, 2011).

Análisis de caso.

Diagnóstico.

En el caso planteado es posible identificar debilidades y carencias en la organización, las cuales afectan el área de finanzas, contabilidad y recursos humanos, el área de operaciones y el área comercial.

En primer lugar, la plana directiva carece de los conocimientos necesarios para efectuar sus funciones, ya que está compuesta por familiares y personas conocidas del dueño, es decir, no hay profesionalización, ni habilidades directivas, por otra parte, no hay una separación del área finanzas, contabilidad y de recursos humanos, esto último, provoca que la gestión de personas no sea adecuada, considerando que el pago de salarios y bonos está por sobre el promedio del mercado. El área de operaciones, por su parte, tiene un proceso productivo de 20 años de antigüedad, lo cual refleja que la empresa no ha introducido tecnología actual, por lo tanto, dicho proceso productivo no permite una producción óptima. Finalmente, el área comercial no ha sido capaz de generar estrategias que permitan captar nuevos clientes, ni consolidar un portafolio de negocios más amplio, lo cual queda de manifiesto al analizar la información financiera, que señala un aumento de un 80% de las existencias en el año 2016, lo cual es un reflejo de mercaderías ociosas.

Cursos de acción:

Para el diagnóstico realizado se proponen los siguientes cursos de acción:

- Reestructurar el organigrama, conforme a una estructura jerárquica, con asignaciones de funciones y de control. Lo anterior separando las áreas relacionadas con las finanzas y recursos humanos y través de esta última elaborar la descripción y perfiles de todos los cargos, para revisar la remuneraciones y la política de incentivos, de esta forma capitalizar la experiencia y el conocimiento de las personas consideradas para este nuevo proceso y de aquellas que se integren mediante procesos de selección de personal.
- Aumentar el plazo, a través de un crédito hipotecario, de la compra del galpón, ya que permitirá disminuir la carga financiera y mejorar las utilidades, las cuales en el período 2016 disminuyeron un 51% respecto al año 2015, además permitirá mejorar la rentabilidad del capital, la que en 2016 fue de 0,08 respecto al 0,18 obtenido el periodo anterior, adicionalmente, con el disponible que se genere, a través de deuda, adquirir tecnología actual para mejorar el proceso productivo para el reciclaje de cobre, acero y aluminio, lo que repercutirá en mayores ingresos.
- Invertir en maquinaria para la planta recicladora de caucho, mediante lo cual podrá aumentar el portafolio de negocios y de marcas, permitiendo diversificar los ingresos y tener un mayor respaldo

comercial y financiero ante los periodos de inestabilidad de los *commodities*.

- Introducir publicidad, a través de distintos canales publicitarios para la captación de nuevos clientes, crear una página web, contratar publicidad en periódicos y revistas especializadas, avisos en radio. Esto permitirá mejorar la visibilidad de “Full reciclajes Ltda.” y de la gestión de la marca, en sí. La captación de nuevos clientes reflejará un aumento en las ventas y permitirá disminuir el aumento del inventario observado en 2016, el cual fue de un 80% respecto al de 2015.

Evaluación de los cursos de acción:

- La reestructuración del organigrama permitirá mejorar todos los procesos de la empresa, ya que abarca todas las áreas. La descripción y perfiles de cargo permitirá contar con el personal mas apto e idóneo para las funciones, con remuneraciones e incentivos acordes al mercado, incluyendo las distintas gerencias, en estos últimos se podrían establecer programas para desarrollar o potenciar las habilidades gerenciales que permitan gestionar de manera óptima la empresa. El gasto que genere dicha reestructuración es considerado una inversión, puesto que, permitirá rentabilizar el capital humano a través del desempeño de sus integrantes, lo que

repercute directamente en los resultados que la empresa pueda obtener. Se debe considerar además que las remuneraciones, para este nuevo proceso, deberán disminuir, ya que las actuales no se justifican, toda vez, que los resultados de la empresa no han sido los esperados. Este curso de acción supone la desvinculación de las personas que no cumplan con los nuevos perfiles establecidos, y la recontractación de aquellos que cumplan con este, esto para el caso de los colaboradores actuales, lo que haría incurrir en gastos por conceptos de indemnizaciones.

- El aumento en el plazo del crédito, a través de un crédito hipotecario genera un aumento en las utilidades, puesto que disminuirán las cuentas por pagar, las que aumentaron un 13% durante el año 2016, sin embargo, el excedente puede ser utilizado para la adquisición de tecnología más moderna y así mejorar el proceso productivo. Lo anterior no asegura mayores ventas y por ende mayores ingresos, ya que esto dependerá, además, de la captación de nuevos clientes, por lo tanto, es una variable que dependerá de otra, que no ha sido explotada de manera eficiente ni óptima, asimismo generará mayores gastos financieros, debido a los intereses asociados a los créditos en un mayor plazo.
- Invertir en maquinaria para la planta de reciclaje de caucho es una opción que permitirá diversificar los ingresos, puesto que aumentará

el portafolio de negocios, sin embargo, la empresa no se especializa en este mercado, por lo tanto, el retorno de dicha inversión y la generación de utilidades no será efectiva en el corto plazo, por lo tanto, podría originarse la misma situación que en la planta recicladora de metales, es decir, una mala gestión a causa de no contar con los colaboradores idóneos.

- Los canales publicitarios son una herramienta de utilidad para hacer visible una empresa, permiten captar nuevos clientes, y permiten gestionar la marca, por ejemplo, una página web posibilita ser vistos por millones de potenciales clientes, por lo tanto, es una opción válida para generar nuevos negocios, no obstante, una de las debilidades de la empresa, además de la gestión con los clientes está presente en el área de operaciones, ya que el proceso productivo es el mismo de hace 20 años, por lo tanto, la empresa podría no tener la capacidad productiva para un aumento significativo de nuevos clientes.

Mejor curso de acción dados los antecedentes del punto anterior

Considerando los distintos aspectos en el punto precedente, el mejor curso de acción corresponde al primero, es decir, al que propone reestructurar el organigrama, separar funciones, dando paso a la creación de la dirección de personas para sumir un rol de socio estratégico que permita gestionar eficaz y

eficientemente el capital humano. Esta acción permitirá, a diferencia de los otros cursos de acción propuestos, destinar recursos que beneficiarán a toda la organización, ya que a través de la creación de esta dirección se establecerán descripciones y perfiles de cargos, se establecerán requisitos y competencias mínimas de cada puesto de trabajo, especialmente los de la plana directiva, ya que las gerencias son la principal debilidad de “Full reciclajes Ltda.”, debido a que no fueron elegidas a través de un proceso de selección, esto impidió evaluar las competencias de quienes desempeñan esos cargos en la actualidad, generando situaciones provocadas, en parte, por la falta habilidades técnicas y habilidades directivas.

Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.

Las conclusiones más relevantes que se pueden obtener de este caso tienen relación con las consecuencias que puede tener una organización al no tener un capital humano idóneo. Para una organización resulta fundamental contar con un recurso humano de calidad, que permita, a través de su desempeño, alcanzar los objetivos de esta. En este caso en particular no había un departamento, o dirección de recursos humanos, que determinara requisitos ni perfiles de cargos, ni que permitiera el desarrollo del talento al interior de la organización o estableciera programas para crear o potenciar habilidades directivas en las gerencias, considerando la dotación de 130 personas en la empresa, por lo tanto, “Full reciclajes Ltda.” carece de los gerentes adecuados para gestionarla.

La segunda conclusión está relacionada con la situación financiera actual de “Full reciclajes Ltda.” De los resultados obtenidos en lo que va del año 2016, es posible observar la alta variación de las cuentas por cobrar, siendo de un 100% entre ambos periodos, lo anterior refleja que se debe revisar la política de ventas al crédito y de cobranzas, muchas ventas al crédito o el retraso de los pagos, por parte de los clientes, puede originar una disminución del disponible, situación que se puede apreciar en este caso, ya que este presentó una variación negativa de 73% entre un periodo y otro, esto afecta la liquidez de la empresa. Considerando que en 2016 aumentaron todas las cuentas que componen los pasivos, variando entre un 13% y un 40%, la empresa, ante la falta de disponible, podría incurrir en el incumplimiento de sus obligaciones financieras. Finalmente, es posible observar que el aumento total de los pasivos, en un 25%, afectó la rentabilidad del capital, disminuyendo de un 18% a un 8%.

Portafolio IV

Glosario de términos

Conceptos taller de habilidades directivas

- Integración del personal: Corresponde a una etapa que se encuentra presente en todo el proceso administrativo (Alcaíno, 2017). Por lo tanto, la integración del personal se refiere al proceso, llevado a cabo por las organizaciones, en donde se incorpora al personal en las distintas tareas que conlleva proceso administrativo. La aplicación de dicho concepto se aplica en todas las organizaciones al momento de considerar e introducir la labor de los colaboradores en cada una de las etapas del proceso administrativo, para alcanzar los objetivos propuestos.
- Inteligencia emocional: De acuerdo con lo señalado por Huerta y Rodríguez, es posible definir inteligencia emocional como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducir las hacia un resultado positivo, es decir corresponde al conocimiento propio de las emociones, lo cual permite reconocer las de los demás, por lo tanto, dicha capacidad, dentro de una organización, permite identificar estas emociones y encaminarlas hacia un objetivo mayor. En la cotidianidad es posible identificar la inteligencia emocional a través de los líderes, los cuales captan las emociones de las

personas, a través de las propias y los encaminan hacia la obtención de resultados positivos para una empresa.

- **Comunicación cruzada:** Comunicación existente al interior de una organización, en la cual, no hay un cause jerárquico, por lo tanto, se puede presentar entre empleados de un mismo nivel jerárquico y de distintos niveles departamentos (Alcaíno, 2017). En otras palabras, corresponde a una comunicación que además de ser horizontal puede ser diagonal, puesto que permite un flujo de información entre integrantes de distintos departamentos y niveles similares. Este tipo de comunicación es posible encontrarla en cualquier organización en la cual fluya información entre colaboradores de distintos departamentos y de un mismo nivel jerárquico.
- **Motivaciones intrínsecas:** Motivaciones propias del empleado, surgen desde el interior de este, por lo tanto, son controladas por el mismo, por ejemplo, la motivación de tener un buen desempeño para acceder a una mejor remuneración y adquirir un auto del año. Este concepto se puede aplicar en colaboradores de determinadas empresas que tienen motivaciones propias y buscan alcanzarlas a través de las organizaciones en las cuales se desempeñan.
- **Motivaciones extrínsecas:** Son aquellas que emanan del medio en el cual se desempeña un colaborador, que lo llevan a lograr resultados concretos, por ejemplo, obtener buenas evaluaciones de desempeño para acceder a

un ascenso, o a ser desvinculado en caso de obtener evaluaciones deficientes, es decir, está asociada a una recompensa o reprensión. Se puede encontrar en empresas que desarrollan estrategias que buscan motivar a sus colaboradores.

Conceptos Conducta del consumidor

- Psicología de consumidor: Campo que estudia el comportamiento del consumidor, del cual se obtiene información referente al cómo y al por qué compra el consumidor (UNIACC, 2016), en otras palabras, corresponde al estudio de los factores psicológicos presentes en los consumidores que influyen en decisiones de compra, dicha información permite diseñar estrategias relacionadas a la comercialización del producto. En la cotidianidad su uso está relacionado en la publicidad, donde se puede utilizar en campañas publicitarias que busquen la preferencia de los clientes, ante un producto, por sobre otro.
- Compra inconsciente: La compra inconsciente corresponde al proceso por el cuál un consumidor adquiere un producto sin razones prácticas ni reflexivas, lo hace obedeciendo a impulsos estimulados por el producto, a ciertos atributos de este, cómo, por ejemplo, el envase, el color, apariencia, o cualquier característica que llame la atención del consumidor. Es

importante señalar que el mensaje que reciba el consumidor está ligado al proceso de compra, el cual influye en su conducta (UNIACC, 2016). En la realidad se aplica a compras realizadas de manera espontánea durante una liquidación anunciada de manera repentina.

- **Compra racional:** A diferencia del anterior, la compra racional corresponde al acto de adquirir un producto por razones prácticas o funcionales, por lo tanto, son compras planificadas, en las cuales el consumidor, más allá de los estímulos que pueda percibir, tiene la capacidad de decidir por un producto sobre otro. Respecto a las compras racionales, Solomon indica: “la actividad de compra puede llevarse a cabo por razones prácticas (funcionales o tangibles) o hedónicas (placenteras o intangibles) (2000). Por ejemplo, la compra de útiles o uniformes escolares, cotidianamente son planificadas y obedecen a una época del año.
- **Neuromarketing:** El neuromarketing corresponde a la aplicación de técnicas de la neurociencia para comprender como se comporta el cerebro ante estímulos provenientes del marketing, por lo tanto, se aplica a la predicción de la conducta del consumidor (Braidot, 2005). De acuerdo con la definición anterior, el neuromarketing corresponde al estudio de los procesos mentales ante influencias del marketing y como afectan el comportamiento de los consumidores. Por ejemplo, se puede utilizar para establecer el orden de las mercaderías en un supermercado, de esa forma

se pueden fomentar compras no planificadas solo por el efecto que dicho orden causa en los consumidores.

Conceptos Evaluación de proyecto

- **Evaluación económica:** Corresponde a la evaluación de un proyecto que considera que todas las inversiones realizadas con recursos propios (Fontaine, 1997), es decir, la evaluación del proyecto supone inversiones para su puesta en marcha de capital propio, por lo tanto, no existen fuentes externa de financiamiento, por lo tanto, dicha problemática está desestimada. Cotidianamente puede estar representado por un proyecto que se financia solo por aportes de recursos propios de sus socios, sin la necesidad de obtener financiamientos externos.
- **Evaluación financiera:** Corresponde a aquella evaluación que centra su análisis desde la problemática financiera, es decir, considera financiamiento externo, por lo tanto, diferencia y distingue capital propio y prestado. Dicho análisis busca determinar la capacidad financiera del proyecto, o sea, la capacidad de pagar el capital prestado (Fontaine, 1997). De acuerdo con lo anterior, la evaluación financiera considera financiamiento externo para llevar a cabo el proyecto y la capacidad de este para devolver el dinero prestado para la puesta en marcha, por ejemplo, evaluar un proyecto, considerando el aporte de los socios más un crédito solicitado a la banca

tradicional para la conformación del capital, las inversiones en activos requeridas, etc.

- Evaluación social: Se refiere a la evaluación que busca determinar la rentabilidad social que tiene un proyecto, está valorizado en beneficios y costos usando precios sociales (Fontaine, 1997), los cuales corresponden a una medida monetaria que refleja el bienestar de una comunidad debido a la utilización de unidades adicionales de recursos durante la ejecución de un proyecto, por ejemplo, la generación de empleo, dentro de una comunidad, que conlleva la ejecución de un proyecto.
- Tasa de descuento relevante: La tasa de descuento relevante corresponde al costo del capital que se aplica y descuenta de un flujo futuro en la evaluación de un proyecto, por lo tanto, dicha tasa corresponde a la rentabilidad que se exigirá al proyecto considerando que dicha rentabilidad se podría obtener a causa de invertir en otro instrumento o proyecto (UNIACC, 2016). En resumen, la tasa de descuento es la exigencia de rentabilidad aplicada a los flujos futuro para determinar cuánto vale en la actualidad el dinero que se recibirá en el futuro. Por ejemplo, esta tasa puede considerar la rentabilidad que se puede obtener en un proyecto distinto al actual o la rentabilidad que se pueda obtener de una inversión en instrumentos de inversión, también se puede agregar la inflación, así se obtiene una tasa que descuenta distorsionadores y establezca flujos lo mas reales posible.

- **Financiamiento:** Se determina al proceso mediante el cual, una persona u organización empresarial obtiene fondos que le permiten generar algún proyecto o alguna inversión a cambio de un pago periódico que incluye un porcentaje de la deuda contraída y de los intereses correspondientes al costo del préstamo, cotidianamente corresponden a créditos que sirven para financiar algún proyecto.
- **Valor actual neto:** Corresponde al valor de hoy de la diferencia producida, en un flujo, entre los beneficios y los costos que serán recibidos en una fecha posterior, descontando el costo de capital o tasa de descuento relevante (UNIACC, 2016). Es decir, el valor presente que se obtendrá de flujos futuros descontada la tasa correspondiente, dichos flujos pueden ser expresados en valores nominales o valores reales. En caso de que un inversionista necesite conocer la utilidad de este índice se debe indicar que corresponde a valor al día de hoy de la totalidad de los flujos, descontando externalidades como tasa de costo de oportunidad, inflación u otros distorsionadores de precios.
- **Tasa interna de retorno:** Más conocida por el acrónimo TIR, la cual corresponde a la rentabilidad del proyecto (UNIACC, 2016). En otras palabras, la TIR es la relación entre los beneficios obtenidos de un proyecto y la inversión realizada, ya sea con recursos propios o financiamiento externo. Cotidianamente corresponde a la ganancia, que un inversionista ,

obtendrá con relación a la inversión que realice, está expresada en porcentaje.

Concetos de gestión comercial

- Gerencia comercial: Área encargada de generar una relación que permita el intercambio entre la empresa y el mercado, desarrollando para esto estrategias en distintos ámbitos, que abarcan decisiones de fijación de precios, aspectos vinculados al marketing mix, agilizar el funcionamiento comercial (Vilchez, 2017) Considerando lo anterior, la gerencia comercial es el área que define estrategias relacionadas con el mercado, con los productos y precios de estos, por lo cual, además de planificar, dirige y controla el cumplimiento de los objetivos comerciales. Es posible encontrar este tipo de gerencia en todo tipo de empresas, considerando que todas las empresas dependen de su entorno y de las estrategias que establezcan para cumplir con sus objetivos.
- Gerencia de ventas: Área encargada de aumentar o mantener las ventas de la compañía, a través de la utilización de los recursos humanos del área, los cuales tienen como objetivo comercializar, entre los clientes actuales, los productos o servicios de una empresa, asimismo desarrollar nuevas relaciones comerciales captando potenciales clientes en su mercado

(Vilchez, 2017). Cotidianamente es posible encontrar esta gerencia especializada en empresas del rubro comercial, ya que este tipo de organización basan sus ingresos en las reventas que hagan de los productos de adquieren, por lo tanto, es necesario cuenten con un grupo de ventas especializado.

- Contrato psicológico con el cliente: Es la reciprocidad que se produce entre el individuo y la organización a causa de acciones de fidelización (Vilchez, 2017), es decir, es la correspondencia entre la empresa y el cliente, de la cual ambos se benefician, por una parte, la empresa obtiene ingresos a causa de la venta de sus productos o servicios, y por parte del cliente la satisfacción de una necesidad a raíz de la adquisición del producto o servicio mencionado anteriormente, lo cual se puede apreciar con los *love marks*, los cuales son clientes muy fidelizados con la marca a tal punto que se establece una correspondencia con la organización o la marca que comercializan, es el caso de Apple, Coca Cola, Nike, etc.
- Estrategias de fidelización: Corresponde a las técnicas y acciones específicas realizadas por una empresa cuyo objetivo es establecer una relación duradera con sus clientes, es decir, que la adquisición o compra de los productos o servicios se repita en el tiempo, para así asegurar la continuidad operativa del negocio, por ejemplo, una empresa como NIKE busca establecer una relación con sus clientes que se refleje y traduzca en compras de parte de sus clientes. Vilchez lo ejemplifica de la siguiente

manera: “Solo si haces bien las cosas, tu cliente volverá, y esa debe ser una premisa en nuestro quehacer diario, ofréceles una buena atención, sé amable, cordial, rápido y haz que se sienta cómodo en todo momento” (2017)

- Marketing interno: Según Vilchez marketing interno corresponde a: “el conjunto de técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, aun “mercado” constituido por los colaboradores, ahora llamados “clientes internos”, que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad” (2017). Considerando la definición anterior, marketing interno corresponde a la estrategia diseñada por la organización que permite presentar la empresa en su conjunto a los colaboradores de esta, denominados clientes internos, a los que busca fidelizar para motivarlos y mejorar así su desempeño, contribuyendo de esta manera al aumento de la productividad de la organización en su conjunto, en este aspecto, el marketing interno se establece desde la etapa de reclutamiento, a modo de vender la imagen de la organización y de su cultura, a los postulantes para generar una relación recíproca desde ese instante.

Mapa Conceptual

La elaboración del mapa conceptual consideró el caso de aplicación entregado en Portafolio II, el cual se desarrolló en torno a la colusión de las farmacias, caso relacionado con los oligopolios presentes en mercados imperfectos, por tanto, se identificaron los siguientes conceptos relevantes:

- Responsabilidad social
- Empresa
- Ética
- Stakeholders
- Mercado.

Respecto a las variables específicas, o importantes, estas abarcaron todos los campos de estudio, vale decir, administración, marketing, finanzas y economía.

Dichas variables corresponden a:

- Ley de oferta y demanda
- Planificación estratégica
- Costos sociales
- Identidad de marca
- Ventaja competitiva
- Índices financieros
- Ratios

Portafolio de título

- Estados financieros
- Precio
- Costo
- Estrategia de marca
- Segmentación
- Plan de marketing integrado

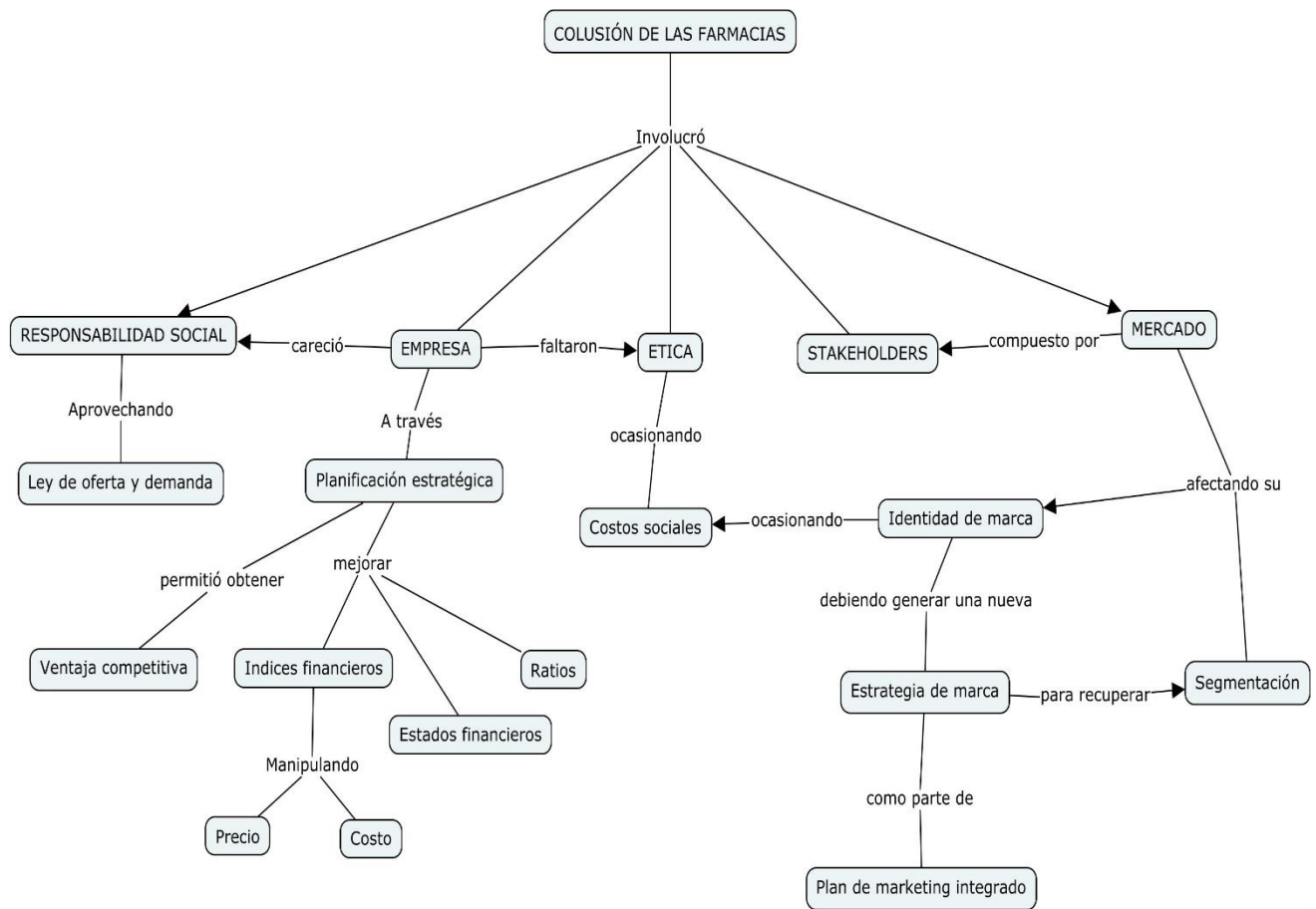


Imagen 2. Mapa conceptual, caso de aplicación

Fuente: Elaboración propia para portafolio IV

Conclusiones relevantes

- A través del mapa conceptual se puede concluir que las empresas involucradas obtuvieron ganancias económicas, sin embargo, tuvieron pérdidas sociales, dadas por la falta de credibilidad de sus stakeholders y del mercado en general.
- Es posible concluir que todas las acciones llevadas a cabo por las empresas involucradas, para recuperar la credibilidad de sus clientes, están relacionadas con materias relacionadas al área de marketing y administración, a través de la gestión de la marca, o branding.
- El mapa conceptual permite identificar que las empresas involucradas carecieron de responsabilidad social al aprovechar la ley de oferta y demanda a su favor, considerando que la disminución de los precios de los medicamentos estaba concertada en días específicos, lo que generaba un aumento en las cantidades demandadas en relación con la competencia.
- El mapa conceptual permite concluir que las empresas, además de ser, entidades que generan rentabilidad, están inmersas en la sociedad, por lo tanto, no pueden generar ganancias sin considerar la ética ni la responsabilidad social que les corresponde.

Referencias

Aaker A. David, Joachimsthaler Erich (2005). Liderazgo de marca. La identidad de la marca, lo central en la estrategia de marca, pp. 49 – 80. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

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).

Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias. Capítulo 2. Buenos Aires: Editorial Granica

Barros, O. (2003). Modelos de Negocio en Internet. Centro Gestión (CEGES), Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemática, Universidad de Chile, Serie Gestión N° 29, pp. 1–9.

Blanchard, O. (2006). Macroeconomía. 4ª edición. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Braidot, N (2005) Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios. (pp. 439 – 472) Madrid: Editorial Puerto norte sur.

Carrá, B.; Carrá, M. y Lombardero, A. (2002). “Análisis microeconómico: equilibrio parcial”. Argentina: Ediciones Macchi.

Cerna, L. (2006), Principios y fundamentos de la capacitación. Santiago: Editorial Evolución.

Ciper. (16 de septiembre de 2020). *ciperchile*. Obtenido de ciperchile: <https://ciperchile.cl/pdfs/2015/11/farmacias/Informe-Vassallo-2010.pdf>

Cohen, W. (1993). Análisis de la situación y exploración del entorno. En El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategias y técnica. (pp. 31 - 49).Bilbao, Deusto.

Cortés, G. (2011). Responsabilidad social en cultura: algunas ideas para la reflexión. Recuperado el 13 de enero de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/48815777/RSen-Cultura-Cortes-Mesa3>

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

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

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).

Gitman, L. (2009). Capítulo 2: Estados Financieros y su Análisis. Principios de Administración. Financiera. Décima primera edición, (pp. 39 – 51). Naucalpan de Juárez. México. Pearson.

Hill, C.; Jones, G y Schilling, M. (1998). Formación de ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional. En *Administración Estratégica Un enfoque integrado*. (pp. 130 - 167). Colombia: Mc Graw Hill

Huerta, M. J. J., y Rodríguez, C. G. I. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. México, D.F., México: Pearson Educación

Juppet E., M. F. (2010). Cap. I: Principios de la Administración. La organización en la empresa. Empresa como Unidad de Negocios. La empresa Social (pp. 17-73) Chile: Jurídicas de Santiago
Juppet E., M. F. (2010). Cap. II: Principios de la Administración. La administración (pp. 75-109) Chile: Jurídicas de Santiago.

Koontz, H. & Wehrich, H. (2007). Cap. 8: Estructura Organizacional: departamentalización. Elementos de Administración, un enfoque internacional, (pp. 158-170). México: McGrawHill

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación.

Mochón, F. (1998). Introducción a la Macroeconomía. 1ª edición. España: McGraw-Hill Interamericana S.A

Portafolio de título

Pérez, A. (22 de noviembre de 2013). *olca*. Obtenido de olca:
<http://olca.cl/articulo/nota.php?id=103812>

Pinto, A. y Fredes, C. (1985). Curso de economía. 19ª edición. Santiago: Editorial Universitaria.

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

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

Robbins, S. & Judge, T. (2011), Los equipos de trabajo. En Comportamiento Organizacional. (México: Pearson Educación. Pp. 320-340, pp 495-507.

Samuelson, A y Nordhaus, W. (2006). Elementos básicos de oferta y demanda. En Economía. (pp. 44 - 60) (18 ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana editores.

Samuelson, A y Nordhaus, W. (2006). Aplicaciones de la oferta y de la demanda. En Economía. (pp. 63 - 81) (18 ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana editores.

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

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2007). Fundamentos de Marketing, 14° Edición, México DF: McGraw-Hill Interamericana.

Stiglitz, J. (2000). La economía del sector público. (3a edición) España: Antoni Bosh Editor.

TDLC. (27 de enero de 2012). *tdlc*. Obtenido de *tdlc*:
https://www.tdlc.cl/nuevo_tdlc/tdlc-condena-a-farmacias-cruz-verde-s-a-y-salcobrand-s-a-por-colusion-en-el-mercado-de-distribucion-de-productos-farmaceuticos/

Tybout, A., Calkins, T. y Kotler P. (2005). Kellogg on Branding. New Jersey, EE.UU: the marketing faculty of the Kellogg School of Management. Cap. 5.

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

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

Portafolio de título

UNIACC (2015). Dirección y Control. Administración. Lea esto primero (Semana 4).

UNIACC (2015). Etapas y subsistemas de la administración. Lea esto primero (Semana 2).

UNIACC (2015). Ética y Moral. Ética y Responsabilidad Social. 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). Las Organizaciones y la Historia de la administración. Administración. Lea esto primero (Semana 1).

UNIACC (2015). Planificación y Organización. Administración. Lea esto primero (Semana 3).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Portafolio de título

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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).

Wayne D.Hoyer, Deborah J. MacInnis (2010). Comportamiento del consumidor. (pp. 250-267) México D.F. Cengage Learning Editorial.