



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

**Portafolio de Título**

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

**Docente portafolio:** Edith Ubilla Briones

**Estudiante (s):**  
David Soto Ayala

**Santiago de Chile, 29 de junio 2022**

## **Agradecimientos**

Mediante el presente quisiera entregar mis agradecimientos a todas aquellas personas que fueron parte de mi aprendizaje y que además influyeron en mi vida tanto como estudiante, como trabajador y como persona, me gustaría partir agradeciendo a la universidad UNIACC quienes me entregaron las herramientas necesaria para aumentar mis conocimientos y para terminar esta carrera, el modelo de estudio que me entregaron me acomodo muchísimo, poder estudiar según mis horarios fue en pocas palabras una bendición y quizás la única forma que tenía, agradezco este modelo de estudio, también quiero dar gracias a mis profesores quienes con distintos métodos como foros, videos, mensajes, recomendaciones y otros, guiaron mis pasos y mi aprendizaje, durante todo este tiempo, lamentablemente no recuerdo todos sus nombres pero por nombrar algunos pocos, al profesor Alejandro Zagal de E-marketing, quisiera dar gracias por introducirme en el mundo del marketing y mostrarme la importancia de este, en sus clases puede perfeccionarme como estudiante y como pequeño empresario ya que pude llevar a la práctica lo estudiado, también quiero agradecer a la profesora Fabiola Vilchez de taller de Gestion Comercial por sus videos de aprendizaje, estos me sirvieron muchísimo ella logra explicar de forma muy sencilla e interactiva los distintos temas de estudio, algunas veces en la lectura no logre entender bien los temas pero con sus videos si, también quisiera agradecer a los profesores, Edith Ubilla, Sonia Carrasco, Priscilla Alcaino, Paulina Vera, Francisco Gallardo, Jorge Mesías, Carlos Montero, René Rivera, Jimena Rojas, Víctor Fuentes, Marco Navas, Francisco Corral, María Francisca Escoda, Luis Caro, Juan Constantinidis Flores, Claudia Bustamante, Guillermo Guerra, Carolina

Bocaz, Marjorie Caldera, quienes me guiaron a lo largo de mi carrera y fueron sin duda una parte esencial de mi aprendizaje.

También quiero agradecer a mis compañeros de clase con quienes compartimos en foros y trabajos en grupo, ellos fueron un apoyo durante toda la carrera y también una fuente de inspiración a ver como lográbamos salir adelante y cumplir con ramos que algunas veces se nos complicaron.

También agradecer al área de apoyo académico y dirección de carrera a Tamara Cortes, Jimena Rojas, Elizabeth Pardo, Mariela Eloida, quienes siempre estuvieron para ayudarnos, informarnos y apoyarnos, agradezco su buena voluntad y su disponibilidad para con los alumnos.

## Índice

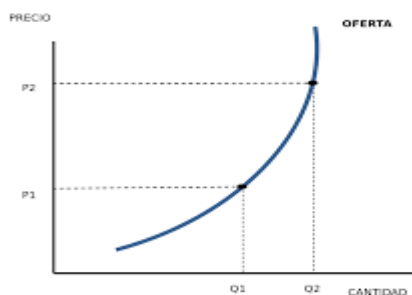
Agradecimientos .....	2
Portafolio I Glosario Términos .....	5
Economía.....	5
Administración .....	8
Marketing .....	10
Portafolio I Mapa Conceptual.....	11
Portafolio II Glosario de términos.....	12
Branding .....	12
Macroeconomía .....	15
Gestión financiera corporativa.....	18
Ética y responsabilidad social .....	21
Caso Portafolio II .....	22
LATAM.....	22
Portafolio III Glosario de términos.....	26
Desarrollo Económico .....	26
E-Marketing.....	28
Gestión del Talento .....	30
Instrucciones caso Portafolio III .....	32
Desarrollo Caso .....	35
Análisis situación: Full reciclajes Ltda. ....	37
Portafolio IV Glosario de términos .....	38
Taller de habilidades directivas .....	38
Conducta del consumidor.....	40
Evaluación de proyectos .....	41
Taller de gestión comercial .....	42
Desarrollo Caso Portafolio IV.....	44
Aerolíneas Latam .....	44
Información financiera.....	45
Marketing .....	47

## **Portafolio I Glosario Términos**

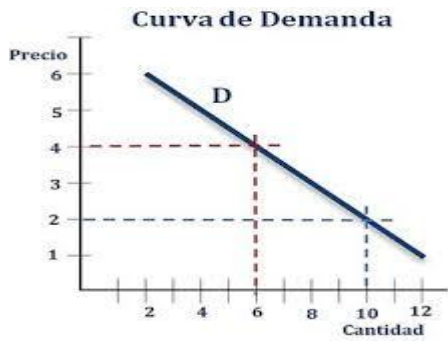
### **Economía**

1. Necesidades humanas, es la cesación de carencia de algo, de un bien o servicio, los seres humanos estamos plagados de necesidades y estas siempre existen en todo ámbito de la vida y a medida que son cumplidas aparecen nuevas por esto podemos decir que las necesidades son ilimitadas y que a su vez se satisface mediante el uso de recursos los cuales son limitados y, pero las necesidades ilimitadas.
2. Costo de oportunidad, en economía es el costo que significa una elección en desmedro de otra por ejemplo al elegir un producto y renunciar a otro, el ejemplo más común es el de producir mantequilla o cañones al producir más mantequilla nos vemos obligados a producir menos cañones, en este caso el costo de oportunidad es que renunciamos a producir cañones.
3. Competencia Perfecta, es un término utilizado en economía para definir un mercado perfecto, es un caso extremo y solo ocurre solo si se cumplen ciertas condiciones tales como muchos productores y consumidores, el precio está dado por el mercado y los productores y consumidores no afectan en él, también que los productos sean idénticos o de carácter homogéneo, sin barreras de entrada o de salida y que la información sea conocida por todos los agentes del mercado, un ejemplo para estos mercados puede ser las panaderías ya que sus productos son similares, existen muchos productores y consumidores, y el precio es fijo para quienes participan en el mercado.

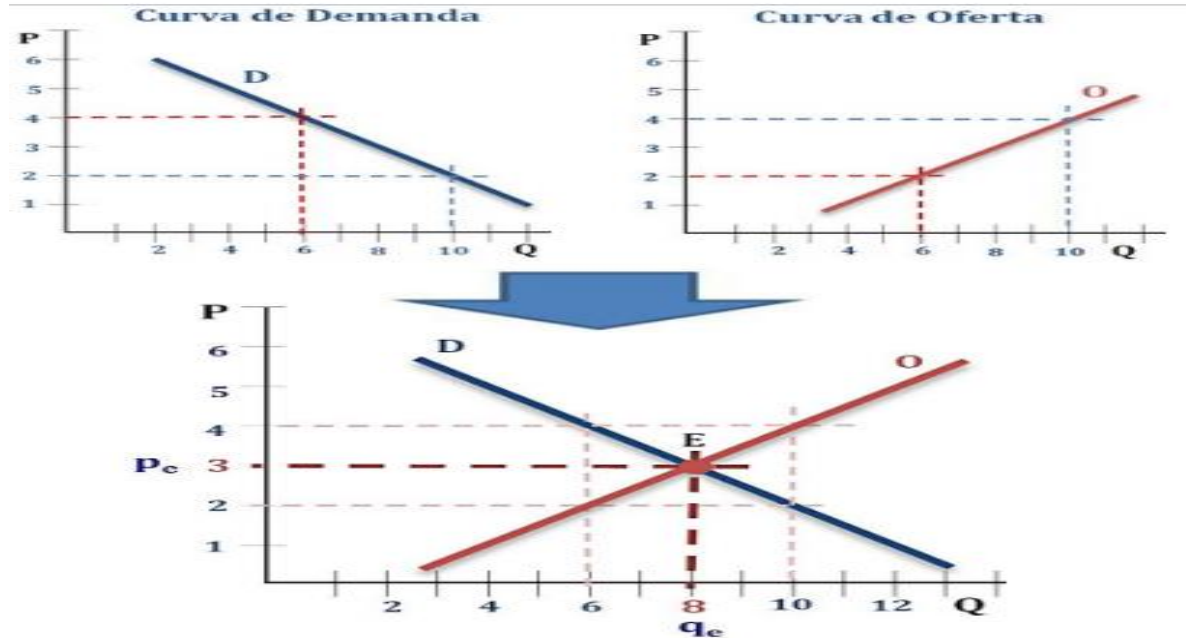
4. Monopolio, corresponde a un tipo de mercado y es un caso extremo considerado un defecto de mercado o competencia imperfecta, se da cuándo existe solo un vendedor el cual tiene un control total y muchos compradores, el monopolio puede ser causado por barreras de entrada muy altos o por algún beneficio entregado por el estado, un ejemplo de monopolio son los sectores de energía donde las barreras de entrada o los costos para ingresar a este mercado son muy altos lo que provoca que exista solo una empresa en este mercado.
5. Oferta, en economía se define como la cantidad de productos y servicios que son ofrecidos por los productores y se encuentran disponibles para ser consumidos por lo clientes, como ejemplo podemos ver una curva de oferta y las distintas combinaciones de precios y cantidad, la oferta se desplaza por ejemplo si existen variaciones de los costos para los productores.



6. Demanda, este concepto de economía se define como la cantidad de bienes o servicios demandados por los consumidores en los distintos mercados, como ejemplo podemos ver una curva de demanda, y esta se desplazará si varían los ingresos de los consumidores.



7. Equilibrio del mercado, este concepto de economía ocurre en una competencia perfecta o libre competencia y es cuando los bienes y servicios ofrecidos por los productores se igual a los demandados por los consumidores esto a un determinado precio, es decir es el punto donde los demandantes y los ofertantes llegan a un acuerdo todo está dado por la mano invisible del mercado.



## Administración

8. sociedad comercial, son creadas por personas ya sea en grupos o en forma individual se crean con el objetivo de realizar actividades comerciales y pueden ser naturales o jurídicas, las primeras corresponden a una persona natural que opera bajo su nombre para realizar actividades comerciales, mientras que las sociedad comerciales jurídicas corresponden a personas jurídicas formadas mediante escritura pública e inscrita en el registro de comercio, algunos ejemplo de estas son las sociedad anónimas, las sociedades por acciones, las sociedades de responsabilidad limitada, las empresas individuales de responsabilidad limitada, etc.
9. Planeación o planificación, como su nombre lo indica es el proceso donde se planifica o piensa lo que se hará, es la elaboración de un plan de acción se identifican los objetivos, misiones, visiones, todo lo que se desee lograr y en base a ello se deciden las acciones a tomar, se decide también qué actividad se desarrollara y con qué propósito, además del lugar donde se realizara y plazos también se consideran los medios y recursos, corresponde al primer paso para cualquier proyecto u organización y por lo general está en manos de los directores o administradores.
10. Organización, corresponde a la etapa administrativa se aplicara en la sociedad sobre un determinado grupo de personas, y en su aplicación se determina la estructura que se necesita para que la sociedad funcione normalmente y logre cumplir con su actividad y objetivos, también se definirán los cargos de quienes participan, se dictan las reglas y normas de comportamiento, entre otros aspecto, el principal objetivo de la



organización es crear una estructura organización en la sociedad para conseguir objetivos.

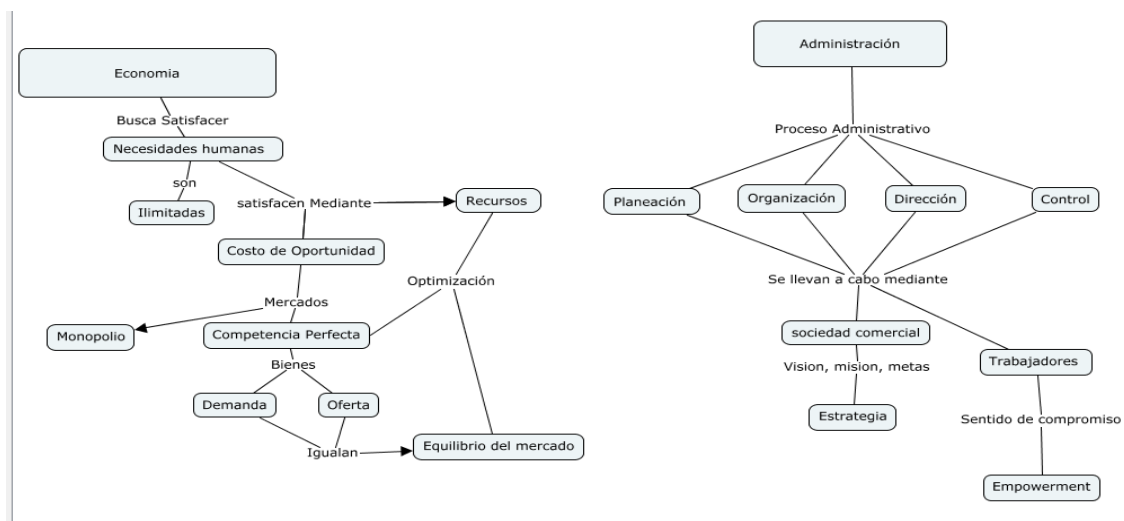
11. Dirección, en administración corresponde a una de las funciones del administrador, esta función es ejercida para lograr cumplir los objetivos que tenga la sociedad para ello se requiere contar con la capacidad de dirigir al personal a lograr objetivos para ello se debe conducir y coordinar al personal en la ejecución de las actividades, objetivos asegurando las condiciones necesarias para la obtención de estos, podemos resumir que es el poder de influir en otras personas o grupos para alcanzar objetivos.
12. Control, en administración corresponde a la etapa de revisión o verificación en donde primeramente se establecen mecanismos de control asociados a plazos y etapas para de esta forma verificar que los planes se cumplan y en el caso que no poder corregir las desviaciones a tiempo.
13. Estrategia, en administración podemos definirla como un plan que consigue integrar las metas y políticas de la sociedad y establecer las acciones necesarias para realizarlas, también sirve para establecer orden y asignar los recursos eficientemente, busca también poder anticiparse ante los cambios de mercado y competencia.
14. Empowerment, es la forma crear un ambiente donde todos los trabajadores sientan que tienen una influencia en la sociedad, y que su decisión afecta servicio y negocio es lograr que el personal tenga una influencia real dentro de sus áreas de trabajo esto nos ayuda a genera un ambiente de involucramiento y responsabilidad por parte de los trabajadores para alcanzar las y crear así un sentido de compromiso.

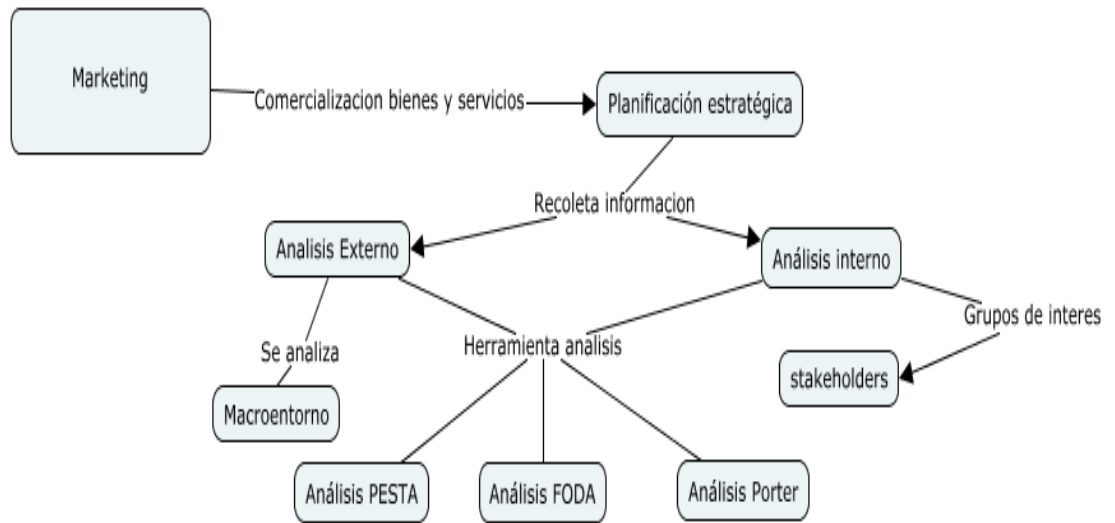
## Marketing

15. Planificación estratégica, podemos definirlo como el acto de organizar y planificar estratégica y sistemáticamente la información para ello se debe recolectar la información la que a su vez es procesada y transformada para así poder utilizarla para la toma de decisiones. Con ello se busca para planificar objetivos y estrategias optimizando los recursos. La información que se recolecta es sobre la misma compañía, sobre el entorno, los competidores, etc.
16. Análisis PESTA, corresponde a un tipo de análisis que nos permite realizar una investigación externa o del entorno de la organización normalmente se usa para comprender el crecimiento de mercado y analizar el contexto competitivo, analiza una serie de factores cuyas tales como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
17. Macroentorno, define aquellas fuerzas externas que tienen un impacto o una influencia sobre la organización, estas fuerzas son dependientes de nuestra actividad comercial y no podemos ejercer ningún tipo de influencia sobre él. El macroentorno está compuesto por, aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y también aspectos ambientales y legales.
18. Análisis Porter, el análisis Porter está compuesto por 5 fuerzas las que según Michael Porter son las que afectan la competencia de una industria, estas son, rivalidad entre los competidores actuales, entrada de competidores potenciales, situación y cantidad de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los consumidores.

19. stakeholders, las partes interesadas o grupos de interés podemos decir que son aquellos que directa o indirectamente influyen la empresa ya sea de manera positiva o negativa se deben considerar los intereses de estos grupos ya que si somos capaces de ello la empresa recibiera su lealtad.
20. Análisis interno, corresponde a conocer internamente distintos ámbitos de la sociedad tales como, las políticas de la organización, la misión que se tiene los propósitos generales de la organización, la visión de la organización, que es el sueño o aquello que se desea alcanzar a futuro, valores y cultura organizacional, son los valores de la sociedad tales como honestidad, responsabilidad, respeto, compañerismo, solidaridad y tolerancia entre otros.
21. Análisis FODA, es una forma de analizar la empresa con él se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a partir de este analizar podemos definir las características propias de la empresa y así plantear una estrategia que nos permita competir en el mercado en el cual se encuentra.

## Portafolio I Mapa Conceptual





## **Portafolio II Glosario de términos**

### **Branding**

22. Marca y E-marca, la primera podemos definirla como un nombre, señal o símbolo que se utiliza para identificar un producto o servicio que un productor, vendedor, empresa, inventor o cualquier persona desea diferenciar del resto de la competencia y por el cual por lo general se genera un derecho de uso. La e-marca tiene la misma definición con la salvedad que esta se desarrolla para los negocios por el internet o ciber espacio.



23. Branding, es la gestión de la marca y la búsqueda de crear valor para esta, de manera de generar rentabilidad en el largo plazo.

24. Comunicación, en los seres humanos podemos definirla como la actividad psíquica que proviene del lenguaje, del pensamiento y permite al ser humano influir en los demás y recibir influencias, mediante la comunicación se transmite y recepción ideas, información, mensajes, opiniones, entre otros. La comunicación puede ser verbal y no verbal.



25. Web 2.0, corresponde a aquellos sitios web, plataformas, paginas, creadas y que permiten el trabajo colaborativo, ya que los usuarios pueden colaborar

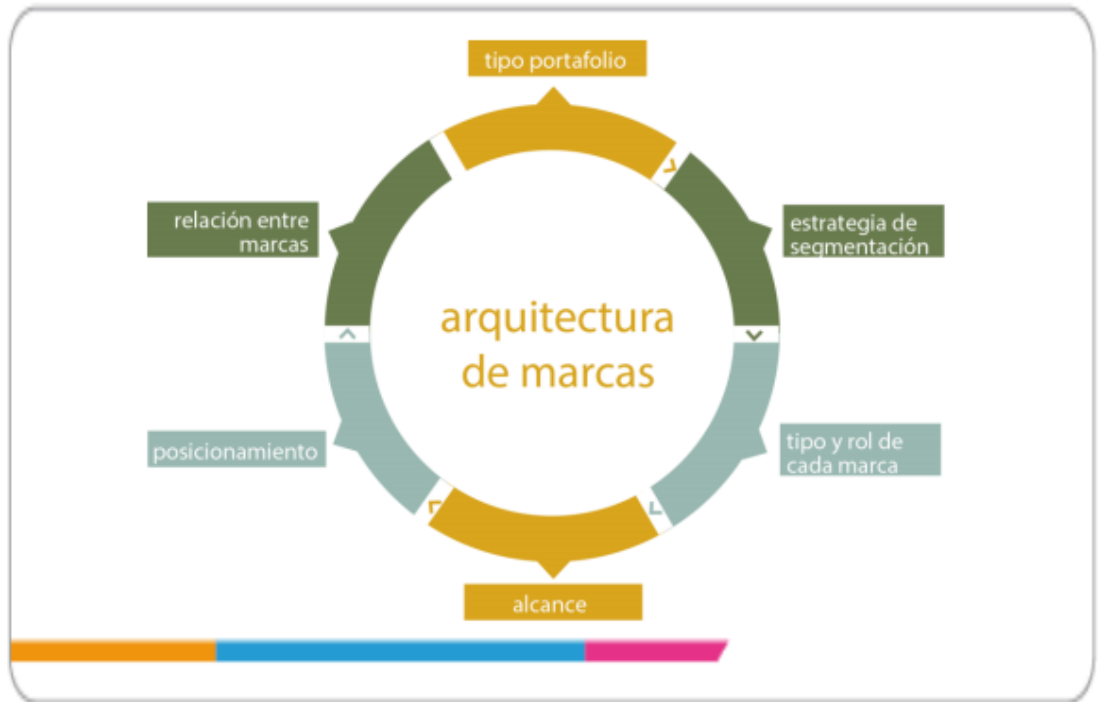
y compartir, esto ha llevado a tener un sociedad más conectada y más informada, es normal que estas plataformas nos pongan en contacto y nos entreguen información de lo que ocurre a miles de kilómetros de distancia.



26. Identidad de Marca: son aquellos elementos que van formando o construyendo la marca esto todo lo que conforma la marca le da un valor único y la diferencia del resto, estos elementos son gestionados mediante el branding

27. Identidad digital: Podemos definirla como la personalidad que se desea transmitir por la red o por los medios digitales ya sea la página web, las redes sociales, es importante que esta comunicación sea en una sola línea ya que muchos usuarios interactúan con la marca solo por los medios digitales.

28. Arquitectura de marca, es una herramienta que nos sirve para la facilitar la organización de los objetivos y entornos competitivos de nuestra marca.



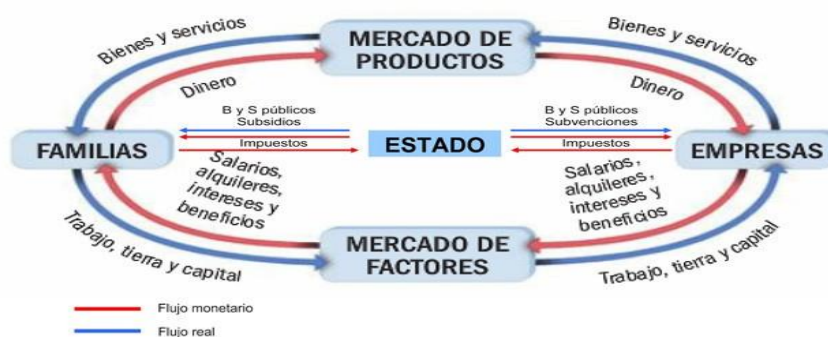
Fuente: <http://goo.gl/TNJ7Fv>

## Macroeconomía

29. Macroeconomía, es la rama de la ciencia de la economía que estudia los fenómenos que afecta el conjunto integrado de la economía a un nivel global, nacional o regional, tales como la inflación el crecimiento económico, la tasa de desempleo, la balanza de pagos y el crecimiento económico, entre otros.



30. Flujo circular de la renta, corresponde a la relación que existe entre los diferentes agentes económicos a un nivel macroeconómico, estos agentes se relacionan mediante su participación en mercados de bienes y servicios y además en el mercado de factores productivos. En el mercado de bienes y servicios operan los agentes económicos de las familias quienes demandan compran bienes y servicios y las empresas quienes los ofrecen o venden y reciben una retribución en dinero. El mercado de factores de producción, aquí operan las familiares como ofertantes de factores de producción tales como trabajo, tierra y capital a las empresas quienes actúan como demandantes de dichos factores y retribuyen a cambio de una remuneración.



31. La demanda agregada, en una economía abierta podemos definirla como el gasto total de una economía es decir la suma del consumo, la inversión y el gasto público, más las exportaciones y menos importaciones. Sus componentes son; gasto en bienes y servicios de consumo, gasto en bienes de inversión, gasto del gobierno, exportaciones, importaciones.

32. Estado en la economía, o el sector público en la economía, el rol del estado en una economía es ser el encargado de conducir la integración económica,



la búsqueda de justicia social, la equidad y la sustentabilidad, el estado debe permitir la fluidez de la economía, y crear las condiciones adecuadas para la producción. Dentro de las funciones del estado podemos reconocer las más significativas tales como; corrector de excesos, quiere decir que el estado debe legislar para proteger a los trabajadores y aquellos más desprotegidos de la sociedad, otro rol es de desarrollo que se refiere a la participación en el áreas de industrialización y obras públicas, vivienda, salud y educación, además el rol de estabilizador en los sectores de la economía, el rol de promover el crecimiento de los mercados, apoyo a las pequeñas empresas, entre otros.

33. La Balanza de Pagos, se encarga de registrar las transacciones que realizan los residentes del país con el resto del mundo, esta se divide a su vez en dos cuentas principales la cuenta corriente y la cuenta de capital. La cuenta corriente registra las entradas y salidas de divisas, por 3 conceptos que se registran en, la balanza comercial, la cual registra exportaciones e importaciones de bienes, la balanza de servicios, la cual registra las entradas y salidas por concepto de servicios internacionales, la balanza de transferencias, la cual registra las entradas y salida sin contra partida. La Cuenta de capital, registra las entradas y salidas por compras y ventas de "activos" en la que se Incluyen los movimientos de capital a corto y largo plazo.

34. Tipo de Cambio, es el valor de una divisa en moneda nacional, el valor por que debe pagarse en moneda nacional para adquirir una divisa o moneda internacional. Podemos también establecer que si sube el tipo de cambio la

moneda nacional pierde valor frente a la moneda extranjera, se puede hablar de devaluación o depreciación, ya que se entrega una mayor cantidad de moneda nacional por la moneda extranjera. Por el contrario, si la moneda nacional gana valor frente a la moneda extranjera estamos hablando de expresiones revaluación y apreciación de la moneda nacional.



35. Inflación, podemos definirla como un aumento sostenido en el tiempo de los precios en la economía es decir existe inflación cuando existe tenemos una tendencia clara de alza de precios de los bienes y servicios, por este mismo motivo si tenemos un alza que se da solo una vez no estamos hablando de inflación, en la practica la inflación significa una disminución en el ingreso de las personas ya que con el mismo ingreso se pueden adquirir menos bienes.



### Gestion financiera corporativa

36. Contabilidad, corresponde al proceso mediante el cual son registrados los hechos económicos, y que entrega esta información mediante informes

contables los cuales son la base para la toma de decisiones financieras, el objetivo de la contabilidad es la entrega de información, la cual debe ser cuantitativa y oportuna se debe entregar en forma estructurada y sistemática, esta se construye sobre las operaciones de una organización.

37. Proceso contable, es un sistema que vincula distintas personas e instituciones, que operan en organización y fuera de ella, el proceso contable inicia con el hecho económico el cual es medible monetariamente, este hecho se registra en la contabilidad mediante los libros contables, los cuales al ser confeccionados sirven para la emisión de los informes contables los cuales son el fin último del proceso contable ya que ellos entregan la información necesaria para la toma de decisiones.

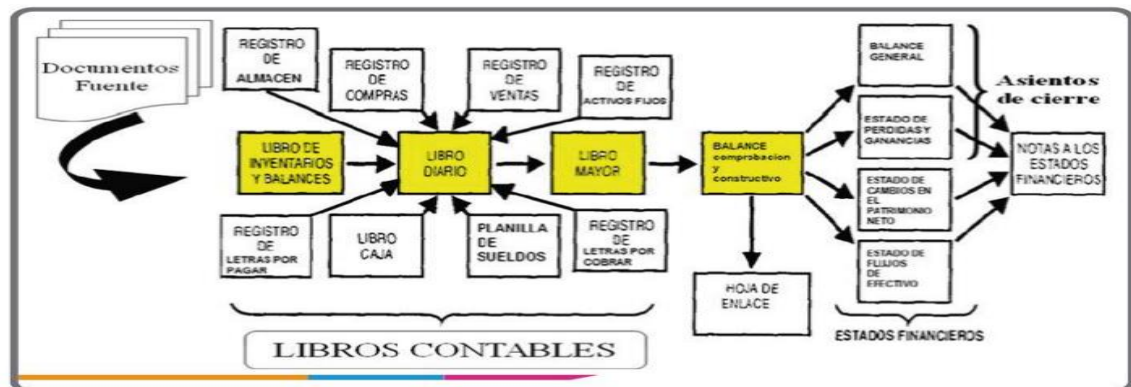


Figura. 1. Proceso contable.

Fuente: <http://goo.gl/NmjJIM>

38. balance, corresponde al principal o más común informe contable, este nos muestra la situación financiera de la organización acumulada a cierto periodo, este informe nos muestra las cuentas contables de activo, pasivo, patrimonio, y además su saldo nos muestran si la organización se encuentra en pérdida o utilidad. Las cuentas de activo nos muestran los saldos por

ejemplo de dineros en efectivo, en las cuentas de banco, los bienes que se mantienen en la organización y los derechos sobre terceros, las cuentas de pasivos nos muestran las obligaciones que se tiene por pagar, las cuentas de patrimonio nos muestran la obligación que tiene la sociedad con los dueños.

39. Estado de resultados, este informe contable nos muestra los saldos de las cuentas de gastos y ganancias, en un determinado periodo, estas cuentas corresponden a los gastos que realiza la sociedad y a los ingresos que recibe, además este informe nos entrega el resultado separado por el de actividad económica, por otras actividades, antes de impuesto, y el resultado final.

40. Ratios financieras, sirven para la revisión y control de los informes financieros, mediante ellos se puede analizar la situación financiera, la capacidad de pago, existen los Ratios de liquidez, Ratios de endeudamiento, Ratios de rentabilidad, Ratios de gestión.

41. Planificación, es el proceso donde se planifica o piensa lo que se hará, es la elaboración de un plan de acción se identifican los objetivos, misiones, visiones, todo lo que se desee lograr y en base a ello se deciden las acciones a tomar, se decide también qué actividad se desarrollara y con qué propósito, además del lugar donde se realizara y plazos también se consideran los medios y recursos, corresponde al primer paso para cualquier proyecto u organización y por lo general está en manos de los directores o administradores.

42. Flujo de efectivo, este es un informe contable el cual nos muestra los movimientos en efectivo o efectivo equivalente, este informe es esencial en la planificación financiera ya que nos muestra si la empresa tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones.

### Ética y responsabilidad social

43. ética, es el conjunto de normas morales que rige la vida de las personas en cualquier ámbito, las empresas y la vida financiera están en mercados en el comportamiento ético el cual debe estar presente y se parte de la vida empresarial.

44. Moral, esta es generada por la sociedad en la cual vivimos y sus normas son de carácter compartido y consensuado, estas normas se transmiten de generación en generación y dependen de la época y de la sociedad.

45. Relaciones Interpersonales, se refiere a la interacción entre seres humanos, en la cual un individuo se realiza como persona buscando su crecimiento constante ya que las relaciones juegan un papel fundamental en el desarrollo del individuo.

46. La comunidad, nace de las relaciones entre personas, ya que su forma de coordinar sus conductas y emociones y el constante intercambio de relaciones forman las comunidades, estas surgen del flujo constante de comunicación consciente e inconsciente entre los individuos.

47. Responsabilidad social empresarial, corresponde a la preocupación por los otros visto desde el punto de vista empresarial, es la responsabilidad social, o moral que tiene la empresa para con el resto, los cuales pueden ser parte

de la empresa o externos. La responsabilidad empresarias no puede ser realizada en forma aislada, esta debe ser con otros y para otros.

48. Trabajo como expresión del ser humano, el trabajo no debe ser visto solo como un medio de supervivencia, sino que debe ser un medio para llevar a la trascendencia al ser realizada.

49. Medioambiente, es la fuente de recursos naturales en los cuales se desarrolla económicamente y vive el ser humano, este condiciona las circunstancias de la vida misma, y comprende un conjunto de valores naturales y sociales en los cuales se desenvuelve la sociedad.

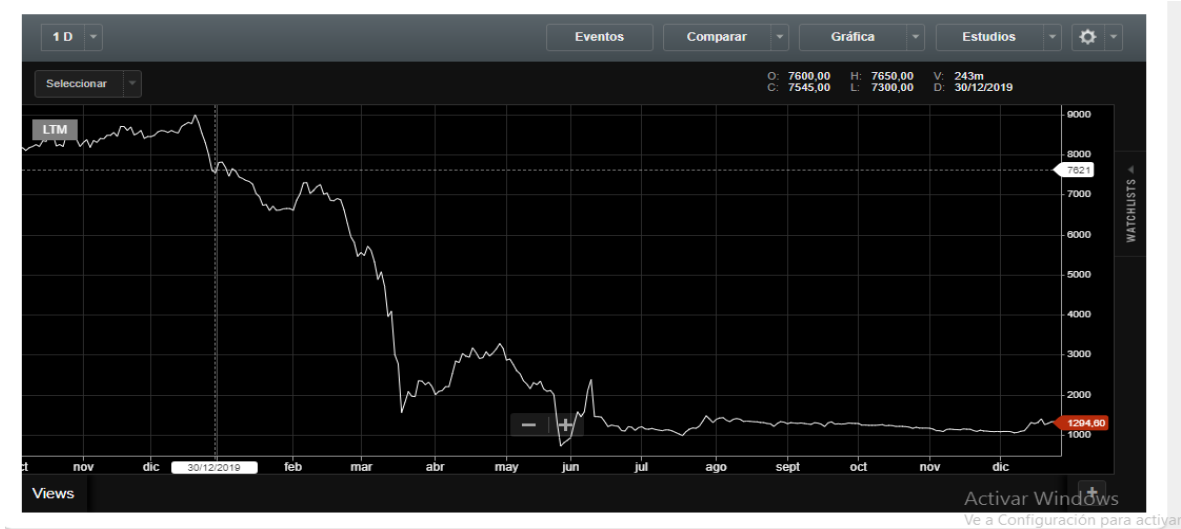
## **Caso Portafolio II**

LATAM, la caída y recuperación de la aerolínea más grande de Latinoamérica

El día 18 de marzo 2020 el gobierno de Chile decreta estado de excepción constitucional provocado por la emergencia sanitaria del COVID-19 declarando entre otras medidas el cierre de fronteras y cuarentenas, todo ello afecto en sobre manera al tráfico aéreo, llegando a una disminución del 96%.

La Aerolínea LATAM fue fundada en 2012 tras la fusión de la chilena LAN y la brasileña TAM, antes de la pandemia COV-19 volaba a 145 destinos en 26 países tenía más de 42.000 empleados en toda Latinoamérica y operaba aproximadamente 1.400 vuelos diarios, transportando de esta forma a más de 74 millones de pasajeros al año, se convirtió en la aerolínea más grande de Latinoamérica, todo ello se vio disminuido por la pandemia perdiendo el 80% de sus rutas debido a las

cuarentenas y los cierres de frontera, debiendo despedir a más de 1.400 empleados cerrando filiales en Argentina, reduciendo sus operaciones totales en un 96% todo ellos genero tremendas perdidas en el valor de sus acciones transadas en la bolsa Chilena podemos apreciar como el 30-12-2019 el valor de acción cerro aproximadamente el 7.600 y producto del cierre de rutas y la baja en el tráfico aéreo, la acciones llego en marzo a un valor cercano a los 1.650.



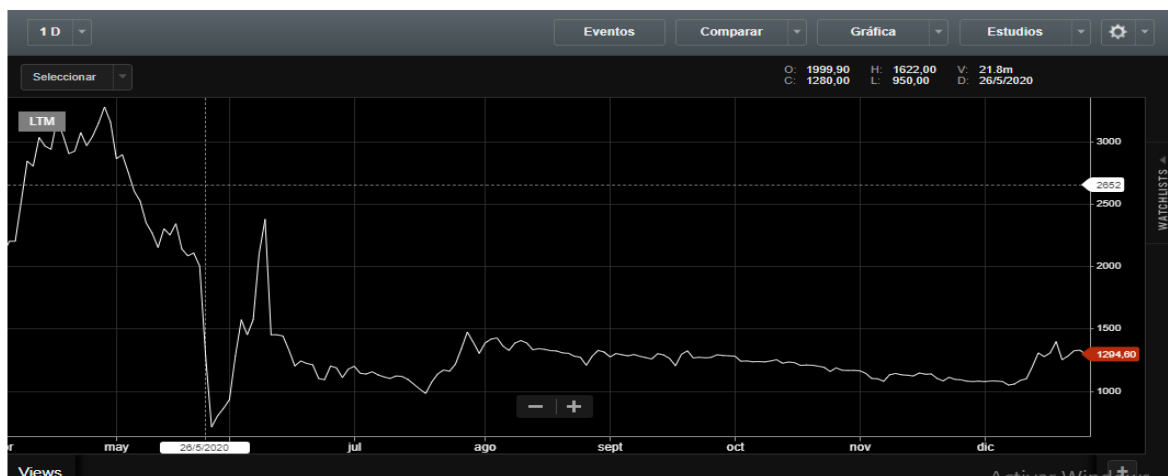
Fuente: Bolsa de Santiago, LTM, año 2020

La situación continuo empeorando y a los malos resultados en la bolsa se sumaron las alto costos fijos los cuales no estaban acompañados de ingresos debido a la tremenda caída en las rutas, por todo ellos LATAM el día 26 de mayo 2020, anunció que solicitó acogerse al capítulo 11 de la ley de quiebras de EE.UU. con ello inició un proceso de reorganización financiera, debido a los efectos económicos de la crisis por la pandemia generada por el covid-19 de todas formas debemos destacar que en la declaración la compañía enfatiza en

"este proceso es completamente diferente al concepto de quiebra, bancarrota o liquidación. Latam se acoge a la protección especial de este proceso para pagar a sus empleados, cumplir con sus obligaciones, pagar a proveedores críticos y realizar cualquier otra operación habitual de su negocio, mientras el grupo trabaja con la Corte y sus acreedores para resolver su caso. El equipo gerencial del grupo seguirá liderando a Latam a través de este proceso de reorganización y transformación, bajo la protección del Capítulo 11".

De la misma forma LATAM explica que el proceso de reorganización financiera es un marco legal bajo el cual Latam y sus filiales podrán reorganizar y redimensionar sus operaciones y de esta forma adecuarlas al nuevo entorno de menor demanda y así poder reorganizar sus balances financieros, además comenzó el proceso para conseguir los fondos necesarios para superar la situación económica.

Todo ello sin embargo no provocó más que otra caída en la bolsa chilena, podemos ver que el día 22 de mayo la acción de Latam bajo de 2.088 a un mínimo histórico de 711 pesos alcanzados el 27 de mayo 2020.





Desde la el 26 de mayo las acciones se mantuvieron lateralizadas con una leve tendencia a la baja sin embargo el 6 de noviembre 2020 Latam publico sus estados financieros mostrando una clara recuperación y una posible vacuna vaticina un 2020 con una recuperación que, aunque no es completa permite soñar con la recuperación de la aerolínea más grande de Latinoamérica.

**LATAM Airlines Group S.A.**  
**Resultados Financieros Consolidados para el tercer trimestre del año 2020** (en miles de dólares estadounidenses)

	Para el trimestre terminado el 30 de septiembre		
	2020	2019	Var. %
<b>INGRESOS</b>			
Pasajeros	121.044	2.340.297	-94,8%
Carga	283.956	251.691	12,8%
Otros	107.932	73.112	47,6%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>512.932</b>	<b>2.665.100</b>	<b>-80,8%</b>
<b>COSTOS</b>			
Remuneraciones	-196.137	-446.772	-56,1%
Combustible	-109.674	-717.320	-84,7%
Comisiones	-10.137	-59.800	-83,0%
Depreciación y Amortización	-300.090	-375.841	-20,2%
Otros Arriendos y Tasas de Aterrizaje	-128.215	-310.419	-58,7%
Servicio a Pasajeros	-12.565	-62.734	-80,0%
Mantenimiento	-68.297	-104.551	-34,7%
Otros Costos Operacionales	-252.477	-318.774	-20,8%
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>-1.077.592</b>	<b>-2.396.211</b>	<b>-55,0%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-564.660</b>	<b>268.889</b>	<b>n.m.</b>
<i>Margen Operacional</i>	-110,1%	10,1%	-120,2 pp
Ingresos Financieros	29.097	4.063	616,1%
Gastos Financieros	-114.506	-145.813	-21,5%
Otros Ingresos / Costos	-64.833	-72.319	-10,4%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES MINORITARIO</b>	<b>-714.902</b>	<b>54.820</b>	<b>n.m.</b>
Impuestos	141.017	32.202	337,9%
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERES MINORITARIO</b>	<b>-573.885</b>	<b>87.022</b>	<b>n.m.</b>
Atribuible a:			
Inversionistas de la Matriz	-573.123	86.265	n.m.
Interes Minoritario	-762	757	n.m.
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-573.123</b>	<b>86.265</b>	<b>n.m.</b>
<i>Margen Neto</i>	-111,7%	3,2%	-115,0 pp
Tasa Efectiva de Impuestos	-19,7%	58,7%	-78,5 pp
<b>EBITDA</b>	<b>-264.570</b>	<b>644.730</b>	<b>-141,0%</b>
<i>EBITDA Margen</i>	<b>-51,6%</b>	<b>24,2%</b>	<b>-75,8 pp.</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>-264.570</b>	<b>644.730</b>	<b>-141,0%</b>
<i>EBITDAR Margen</i>	<b>-51,6%</b>	<b>24,2%</b>	<b>-75,8 pp.</b>

## **Portafolio III Glosario de términos**

### **Desarrollo Económico**

50. Productividad, corresponde a una medida económica la cual nos muestra cuantos bienes y servicios se producen según la combinación de factores productivos, capital y trabajo, los cuales a su vez dependen de la tecnología del momento.

51. El Producto Interno Bruto, PIB, es un indicador cuantitativo que se utiliza para medir la producción de bienes y servicios económicos de un país en un periodo determinado de tiempo, es uno de los indicadores más conocidos en economía, su cálculo incluye la producción total de un país sumando todas sus industrias, existen tres métodos de cálculo el método del gasto, el método del valor agregado y el método del ingreso.

52. PIB per cápita, el ingreso per cápita es un indicador económico que nos muestra la relación del ingreso país con la población total del país, su cálculo se realiza dividiendo el PIB por la población total.

53. Impuestos, corresponde a pagos efectuados de forma obligatoria por personas naturales o jurídicas al estado, estos pagos no se efectúan por una contraprestación directa de parte del estado, y el estado los utiliza para su financiamiento y administración además de los bienes de su uso público.

Tenemos tres grandes clasificaciones de los impuestos,

Impuestos Directos, son aquellos impuestos que gravan los ingresos y el patrimonio, el principal es el impuesto a la renta.

Impuestos indirectos, son aquellos impuestos que gravan el consumo, el principal es el IVA.

Otros impuestos, son aquellos impuestos que no son directos ni tampoco indirectos, tales como los impuestos territoriales.

54. Externalidades, una externalidad es un resultado no deseado por desarrollar una actividad económica, estos resultados en algunos casos afectan el medio y a la población, existen externalidades negativas como por ejemplo la contaminación de una planta de producción y también existen externalidades positivas como por ejemplo al alza de los valores de una propiedad por la construcción de esta estación de metro.

“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”, (Stiglitz,2000)

55. Desarrollo sustitutivo de importaciones (ISI), el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, (ISI) en Chile fue un modelo de desarrollo económico en el que se propuso efectuar un reemplazo de los bienes importados por bienes producidos dentro de las fronteras de Chile este modelo fue aplicado principalmente durante los años 50 y 60 este modelo condujo a elevados precios de bienes manufacturados, debido a la ineficiente asignación de recursos, la falta de expertos en la producción, y el excesivo proteccionismo de los mercados locales.

56. El modelo socialista, el modelo socialista en Chile, ocurrió entre los años 1970-1973, se caracterizó por una estatización de la industria, como por ejemplo la gran minería, incluyo la reforma agraria impulsada por Frei Montalva, también ocurrió un alza importante de los salarios, esto ocurrió si

sin un alza de la producción por lo que se produjo una inflación cercana al 1.000 %.

57. El modelo neoliberalismo, en Chile comienza en el país en la década del 70, este modelo parte del principio que el estado deber ser lo más pequeño posible y su participación en la industria local debe ser la menor, este modelo incentiva el libre mercado y para ello baja los impuestos y aranceles, su aplicación el país se produjo con una baja significativa de los impuestos y una apertura de las importación ello mediante una baja de los aranceles de importación de esta forma se liberaron las importación y exportaciones, esto provoco un ajuste de los mercados permitiendo que los consumidores pudieran acceder a productos más económicos los cuales se importaban, y a la vez provocó el cierre de empresas locales poco eficientes.

### E-Marketing

58. Marketing digital o e-marketing, corresponde al uso de las tecnologías de la información aplicadas al marketing, es la participan de las técnicas de marketing en este nuevo y tecnológico mercado dado por las tecnologías web, el cual permite la participación y expansión del marketing a través de los medios electrónicos de comunicación, y a la vez abre a los consumidores muchas más posibilidades de consumo e información.
59. La Web 2.0, corresponde al internet tal cual lo conocemos una red formada por la colaboración de los usuarios una red que permite ser modificada, una web social que facilita compartir información, esta web permite a los usuarios colaborar e interactuar entre sí.

60. B2C- B2B, Business to Consumer es decir ventas o negocios de empresa a consumidor final, en el comercio por internet es como la empresa se dirige al consumidor final ofreciendo y vendiendo sus productos y servicios, mediante un sistema de precios y un sistema de atención al cliente. B2B, Business to Business, negocios de empresa a empresa, por lo general se refiere a empresas intermediarias que son las que agregan un valor al producto antes de ofrecerlo al consumidor final.
61. Usabilidad, corresponde a la percepción de parte de los usuarios de que tan fácil, consistente, eficiente, organizada, y productivo es un proceso que se lleva a cabo en una web, es decir es la idea de que la navegación y el uso de las páginas sean sencillos e intuitivos para el usuario.
62. Posicionamiento de Marca, corresponde al lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor en comparación con otras marcas de la misma industria o similares, es la asociación mental que le da cada persona a una marca, la marca busca lograr ser asociada a situaciones satisfactorias.
63. E-mail Marketing, corresponde al uso del correo electrónico para realizar campañas de publicidad, tiene varias ventajas en relación al marketing tradicional, como su bajo costo, su posibilidad de abarcar más personas, su velocidad de difusión, y el hecho de poder llegar a distintos públicos, muchos usuarios utilizan correo electrónico en sus computadores y sus teléfonos móviles.
64. La tecnología móvil, corresponde al uso de aparatos tecnológicos móviles, tales como celulares inteligentes, tabletas electrónicas, relojes y pulseras inteligentes, corresponde básicamente a todo dispositivo móvil y portátil

tecnológico, de uso cotidiano y donde puede implementarse y llegar el marketing.

### Gestión del Talento

65. Perfil del cargo, es el proceso mediante el cual se levante la información respecto a un cargo de trabajo, información tal como nombre del cargo, experiencia requerida para poder efectuar el cargo, tareas que realiza este cargo, competencias necesarias para realizar este cargo.
66. Reclutamiento, corresponde al proceso de por el cual una organización selecciona y atrae nuevos trabajadores para incorporarse a la empresa, este puede ser interno, que es cuando el trabajador ya pertenece a la empresa y se le ofrece una oportunidad de trabajo distinta, con ello se llena el puesto de trabajo con una persona ya perteneciente a la empresa, por otro lado, tenemos el reclutamiento externo que es donde se busca una persona de externa que no pertenezca a la empresa.
67. Gestión de Talentos, corresponde a desarrollar el talento humano al interior de la organización, y así aumentar las capacidades de los empleados y de la organización, se busca alinear los objetivos de la empresa con los objetivos del empleado, creado valor de esta forma para la empresa y para el empleado, algunas formas de gestionar el talento humanos, son las evaluaciones, las capacitaciones y las recompensas.
68. Capacitación, corresponde a las actividades desarrolladas con la intención de aumentar las capacidades, habilidades y la transmisión de conocimientos a un grupo de personas, la capacitación puede ser por competencias, donde

se desarrollan las aptitudes y habilidades necesarias para un cargo en particular, esta capacitación parte por detectar las brechas de conocimiento y buscar el método para zanjar dichas brechas. La capacitación tiene un valor estratégico para cualquier organización, ya que permiten generar valor y contribuir a la Dirección Estratégica de la misma.

69. La evaluación de desempeño, es un proceso de revisión y evaluación de rendimiento del personal, este instrumento permite el desarrollo del personal y su mejora, además apoya a la dirección a que tome decisiones con respecto a los recursos humanos, identificar necesidades de capacitación y desarrollo, y entrega retroalimentación a los participantes sobre su desempeño, el objetivo es mejorar el actuar futuro de las personas y eso conllevará a mejorar los resultados de la empresa por medio de la motivación, estimulación, integración en los objetivos, comunicación, entre otros.

70. habilidades directivas, corresponde a las habilidades necesarias para un directivo, habilidades que son necesarias para que se cumplan las metas u objetivos que tenga cada organización, en la actualidad cada vez son más necesarias dichas habilidades ya que las organizaciones han pasado a ser cada día más especializadas y complejas se requieren directores capaces de coordinar numerosos y complejos equipos de trabajo los cuales a su vez cumplen cada día con labores más complejas y requieren de una calibrada coordinación.

71. Comunicación, consiste en enviar un mensaje a un receptor y que este lo interprete, por lo general la comunicación entrega información, aprendizaje

o decisiones. Un liderazgo efectivo debe partir de una buena comunicación, es una de las bases de todo liderazgo, no es posible una buena organización, ni un buen funcionamiento del equipo de trabajo si no existe comunicación, esta debe estar presente en todas direcciones y día a día

### **Instrucciones caso Portafolio III**

Full reciclajes Ltda. Don Alberto Valverde era un gran empresario dedicado al rubro del reciclaje de metales con especial énfasis en el cobre, acero y aluminio. Como pertenecía a una gran asociación de empresarios dedicados al rubro del reciclaje, le habían comentado lo incipiente del reciclaje del caucho, negocio al cual estaba evaluando seriamente entrar. La empresa de don Alberto “Full reciclajes Ltda.”, había sido fundada en 1980 y como les sucedió a todos los rubros de la economía en estos años, había pasado por la parte alta de los ciclos económicos ocurridos a nivel mundial y local, pero también había tenido que convivir con las crisis que estos traen. En especial en este último tiempo había tenido que lidiar con las bajas en el precio de los commodities, lo que le había traído a la empresa un tiempo de “apriete del cinturón” como él lo había definido. La empresa tenía un funcionamiento del tipo familiar donde los principales cargos de la gestión de la misma eran ejercidos por familiares y conocidos de don Alberto, pues como lo decía él “la confianza” es un valor que no se transa y el desconfiaba de todo lo que no podía manejar o entender. Por otro lado la estructura de la Full reciclajes era una estructura más bien plana donde don Alberto ocupaba el cargo de gerente general, había un gerente de Administración que tenía a su cargo las áreas de finanzas, contabilidad y personal (la dotación de la empresa era de 130 personas), un gerente comercial, el que



básicamente estaba a cargo de buscar nuevos clientes y por último un gerente de operaciones, que tenía a cargo el proceso productivo que no había sido cambiado por lo menos en los últimos 20 años de funcionamiento. En lo referente a la política de personal, el señor Valverde pagaba salarios y bonos muy por sobre el mercado pues quería trabajadores motivados y que “no miraran para el lado”. Valoraba la experiencia en el trabajo.

En el área comercial durante los últimos dos o tres años había costado mucho encontrar nuevos clientes y se creía sensato entrar en nuevos negocios, para lo cual se compró un nuevo terreno en la salida norte (Lampa) de Santiago. El terreno en sí tenía 41.000 mt<sup>2</sup> donde se levantaría la recicladora de caucho. Este terreno fue comprado en agosto del 2016, y se pagó con una cuota inicial al contado por MM\$ 300 y el saldo con un crédito comercial a 5 años con cuotas pagaderas semestralmente. En el mes de noviembre del 2016, el señor Alberto Valverde llegó como todas las mañanas a su oficina ubicada en el piso 12 de un céntrico edificio. Como se acercaba el fin de año y cierre del mismo quería saber cómo había estado la gestión y la evolución de los negocios durante el presente año y quería de alguna manera comparar esta gestión con el año pasado pues intuía que el negocio (sin haber visto las cifras), se encontraba a la baja. Para lo anterior citó a su oficina al gerente de Administración y al gerente de operaciones y les pidió un resumen financiero acumulado entre enero y octubre del presente año y del año pasado y un resumen físico de los negocios. Por otro lado, le pidió al gerente comercial un resumen ejecutivo de los nuevos clientes y su estimado de negocios con ellos. Los

principales indicadores y la información financiera y comercial relevante de aquella reunión se muestran a continuación:

	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Al 30de Octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar (EDI)	250	500
Inventarios	-40	-100
Otros	400	720
Pasivos Circulantes	340	260
Cuentas por pagar	1.200	1.580
Acreedores	600	680
Impuestos por pagar	300	420
Otros	50	110
Activo Fijo	250	370
Otros Activos	4.800	5.800
<b>Total Activos</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
Pasivos Largo Plazo	1.300	2.250
Patrimonio	4.000	4.270
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>6.500</b>	<b>8.100</b>
Utilidad Neta	720	350
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08

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

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

## Desarrollo Caso

Para analizar los estados financieros utilizaremos distintas ratios financieras

Razón circulante, mide la capacidad de la sociedad para cumplir con sus obligaciones al corto plazo.

	Razon de liquidez	
MM\$	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
Activos Circulantes	1.500	1.530
Pasivos Circulantes	<u>1.200</u>	<u>1.580</u>
	1,25	0,97

El año 2015, podemos observar que la sociedad puede cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo.

El año 2016, podemos observar que la sociedad puede cumplir con el 97 % de sus obligaciones en el corto plazo, es decir sus activos circulantes o de corto plazo no cubren la totalidad de su deuda a corto plazo.

Prueba ácida, muestra la capacidad de la sociedad para enfrentar sus obligaciones a corto plazo sin utilizar sus existencias.

	<u>Activos Circulantes</u>	-	<u>Inventarios</u>	=	
<b>2015</b>	1.500	-	400	=	0,917
			<u>1.200</u>		
<b>2016</b>	1.530	-	-720	=	1,424
			<u>1.580</u>		

El año 2015 el resultado es menor a 1 por lo que existirá el peligro de caer en insuficiencia de recursos para cubrir a los pagos a corto plazo.

El año 2016 el resultado es superior a 1, la sociedad puede tener un exceso de recursos y esto puede afectar su rentabilidad.

Capital de trabajo, muestra con cuánto se cuenta luego de cumplir con las obligaciones de corto plazo

Capital de trabajo 2015				
Activos Circulantes	-	Pasivos Circulantes		
1.500	-	1.200	=	300

Capital de trabajo 2016				
Activos Circulantes	-	Pasivos Circulantes		
1.530	-	1.580	=	-50

Ratio de endeudamiento a corto y largo plazo, muestra la relación de la deuda externa a corto y largo plazo, con la deuda con los dueños.

Ratio de endeudamiento a corto plazo

2015		
Pasivos Circulante	1.200	$\times 100 =$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">30</span>
Patrimonio	4.000	

2016		
Pasivos Circulante	1.580	$\times 100 =$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">37</span>
Patrimonio	4.270	

Ratio de endeudamiento a largo plazo

2015		
Pasivos Largo Plazo	1.300	$\times 100 =$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">33</span>
Patrimonio	4.000	

2016		
Pasivos Largo Plazo	2.250	$\times 100 =$ <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">53</span>
Patrimonio	4.270	

Su resultado nos muestra cuántos MM\$ de deuda ajena a corto y largo plazo se tienen por cada MM\$ de patrimonio o deuda con los dueños.

Ratio de rentabilidad del activo, nos muestra la capacidad de la sociedad para obtener rentabilidad de los activos.

Ratio de rentabilidad del activo			
	2015		2016
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{720}{6.500} \times 100 = 11,1$		$\frac{350}{8.100} \times 100 = 4,3$

Nos muestra la utilidad que generan los activos donde vemos como cayo drásticamente el 2016.

Ratio de rentabilidad del patrimonio, nos muestra la rentabilidad el patrimonio aportado por los socios, donde también podemos observar una caída el año 2016.

Ratio de rentabilidad del patrimonio			
	2015		2016
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{720}{4.000} \times 100 = 18,0$		$\frac{350}{4.270} \times 100 = 8,2$

#### Análisis situación: Full reciclajes Ltda.

La sociedad se encuentra actualmente atravesando un tiempo de menores ingresos se ve claramente en sus resultados que la ganancia presento una disminución el año 2016 en comparación con el 2015, en palabras de don Alberto un tiempo de apriete de cinturón.

Su organización es familiar con una estructura vertical, donde existe un gerente general y un grupo de gerentes de departamento, quienes a su vez dirigen a una masa de trabajadores. Puede existir un riesgo en cuanto a las capacidades del gerente ya que estos son familiares y fueron elegidos en su cargo por su relación familiar con el dueño y no por su experiencia o capacidad, por lo que podría entenderse que hizo falta un mejor proceso de selección.

También se puede observar una falencia en el área comercial ya que no ha cerrado una buena cantidad de ventas, el último año solo se cerraron dos ventas de las nueve que se esperaban, esto se puede tomar como una debilidad del gerente comercial, o la falta de un gerente de ventas, el problema se puede solucionar tomando un gerente de ventas el cual se dedique exclusivamente al proceso de ventas y la relación con los posibles clientes.

Podemos ver también que don Alberto cometió un error en la compra del terreno, esto se ve en el análisis de ratios de liquidez del año 2016 donde vemos que los activos de corto plazo no son suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo, la deuda se incrementó por la cuota del terreno y la sociedad no es capaz de cubrirla, por lo cual se recomienda incrementar los ingresos u obtener financiamiento.

## **Portafolio IV Glosario de términos**

### **Taller de habilidades directivas**

72. El líder, es aquella persona que actuando como jefe y además contando con las habilidades necesarias logra influir en un grupo de personas, y llevar a que estas cumplan con su objetivo. Un líder es una persona que cuenta con un distintas habilidades y aptitudes que le permiten influenciar al resto de personas para desarrollar distintos tipos de tareas.
73. Inteligencia emocional, corresponde a la capacidad de poder entender y captar las emociones, sentimientos propios y de un grupo de personas para así conseguir movilizar al grupo en el cumplimiento de un objetivo,

esta capacidad se relación con la solución de problemas y manejo de las incertidumbres.

74. Proceso de comunicación, consta de un emisor que emite el mensaje, un receptor quien recibe el mensaje, con un mensaje que en sí mismo que es aquello que se busca comunicar, y un canal que es el medio por el cual se comunica, este puede ser visual, auditivo, mixto, el mensaje se envía en un código particular, ya sea escrito, hablado u otro, este código es codificado por el receptor para poder ser entendido, y puede existir un feedback o una retroalimentación por parte del receptor.

75. Motivación en el trabajo, la motivación es la fuerza, el motivo, o la razón, por la cual los individuos se mueven en la consecución de objetivos, es un proceso personal que depende del individuo y del entorno de este, en el ámbito laboral poder definir la motivación laboral como la capacidad de un líder o empresa para mantener a sus trabajadores enfocados en el cumplimiento de sus objetivos y para que ofrezcan el máximo rendimiento en este.

76. Negociación, podemos definirla como un proceso por el cual distintas partes dialogan e intercambian propuestas, en base a intereses comunes, para lograr un acuerdo que logre beneficiar a cada una de las partes.

77. Trabajo en equipo, es cuando un grupo o conjunto de personas con distintas habilidades y capacidades, realizan funciones y tareas en conjunto para así para lograr alcanzar resultados, este grupo de personas deber ser participativo y lograr objetivos, manteniendo un compromiso así ellos y así la empresa u organización.

## Conducta del consumidor

78. consumidor del siglo XXI, se refiere a un nuevo consumidor que se desarrolla en un entorno distinto lleno de estímulos, bombardeado constantemente por publicidad y ofertas, este nuevo consumidor conoce mucho más del mercado, es además un consumidor que se define en base a su consumo, un consumidor que se relaciona distinto con su medio, se maneja con las nuevas tecnologías de la información, que conoce la opinión de otros consumidores, que se mueve por internet, que averigua y opina, un consumidor mucho más empoderado.
79. Sociedad de consumo, en nuestra sociedad occidental el consumo es una práctica habitual, es parte de la vida cotidiana de las personas y forma parte de sus interacciones cotidianas, el consumo ha tomado un rol central en la sociedad, donde muchas transformaciones se han dado en base al consumo y a la forma de consumir, las industrias se adaptan a las necesidades de consumo, transformándose y reinventándose constantemente.
80. Pirámide de Maslow, es un ordenamiento jerárquico de las necesidades humanas, en base a su importancia, parte desde las necesidades más básicas de nivel fisiológico, como son la alimentación, al estar estas cumplidas el individuo busca satisfacer necesidades de niveles más altos, tales como, seguridad, pertenencia, reconocimiento, y finalmente autorrealización, la pirámide nos indica que se busquen primero satisfacer las necesidades más básicas antes que surjan las de niveles más altos.



81. satisfacción al cliente, corresponde a la satisfacción que experimentan nuestros clientes al consumir un producto o servicio, donde se busca satisfacer las expectativas del cliente, para ello se debe conocer bien al cliente, cuáles son sus necesidades que le interesa, con dicha información se busca agregar valor al producto o servicio, este valor podemos agregarlo con fidelización con un servicio de posventa.

82. El neuromarketing, es la disciplina moderna que combina las ciencias médicas de la neurología con el marketing, se busca aplicar las técnicas de la neurociencia al marketing, buscando mejorar y ser más eficiente con las campañas publicitarias, teniendo en cuenta el funcionamiento del cerebro humano.

### Evaluación de proyectos

83. Proyecto, corresponde a un conjunto de actividades desarrolladas con la intención de generar un beneficio futuro, también podemos definirlo como la planificación de distintas actividades que buscan la solución de un problema o la consecución de un beneficio. Desde el punto de vista económico es la planificación y organización de recursos monetarios, mano de obra, bienes de capital, materia prima y otros, organizados en un entorno o medio y que operan bajo una actividad económica o giro en la búsqueda de un beneficio económico.

84. Evaluación de un proyecto, corresponde al proceso mediante el cual se obtiene la información necesaria, racional y oportuna para analizar y entregar un proyecto, esta información no busca definir si es rentable o no

un proyecto si no que busca entregar la información para que los administradores puedan tomar la decisión.

85. Depreciación, corresponde al reconocimiento de la pérdida de valor de un activo, esta no representa una disminución de caja o dineros, pero es útil para conocer el estado de los activos fijos tales como maquinarias, vehículos u edificios.

86. Flujo de caja, corresponde a los ingresos y salidas de dinero o equivalentes, como banco, que tiene una empresa o un proyecto, este se construye para poder evaluar si la empresa puede o no cumplir con sus obligaciones, este puede ser proyectado, convirtiéndose así en un presupuesto.

87. Inflación, es el aumento continuado de los precios de bienes y servicios en los mercados, con ello se provoca una pérdida en el poder adquisitivo y una devaluación de la moneda.

88. Activos fijos, corresponde a la compra de bienes de inversión, son bienes adquiridos con la intención de mantenerlos y que generen una ganancia o beneficio futuro, tales como terrenos, maquinarias, sistemas, vehículos, etc.

89. . Capital de trabajo (Kt), corresponde los recursos necesarios para operar normalmente un proyecto o empresa, durante la duración del ciclo comercial, en él se incorporan desde la compra de insumos, materias primas, hasta llegar a los procesos de venta y recuperación de inversión.

#### Taller de gestión comercial

90. Gestión comercial, corresponde al área o departamento de una organización que ve la planificación y ejecución de cada una de las acciones comerciales

de esta, la gestión comercial es esencial para el funcionamiento, ya que toma decisiones relativas a qué mercados invertir qué productos fabricar, qué precios fijar.

91. Gestión de ventas, corresponde al área o departamento encargado de generar, mantener y aumentar las ventas de la empresa u organización, entre sus funciones esta administrar al personal de venta, y asignar el mercado potencial de clientes. El departamento de ventas tiene la misión de incorporar en los mercados los productos que se ofrecen, ello mediante técnicas y políticas de venta.

92. Excedente del consumidor corresponde a un concepto de Ley de la Oferta y la Demanda, y podemos definirla como la ganancia obtenida por los consumidores, cuando pueden comprar un producto a un precio menor al cual están dispuestos a pagar, es decir la valoración monetaria que dan los consumidores a un bien o servicio por encima de su precio de venta.

93. Fidelización del cliente podemos definirlo como aquello que genera que un cliente permanezca fiel a un producto o servicio, es una estrategia que busca que el cliente genere una fidelidad con el producto, creando una relación estable con él y logrando que el cliente vuelva a comprar en el futuro.

94. Reclutamiento y selección de personal, corresponde al proceso mediante el cual se eligen a las personas adecuadas para unirse a la organización, es un proceso muy importante ya que es necesario contar con un personal calificado para cada puesto y evitar una alta rotación. Este proceso tiene distintos procesos tales como seleccionar al personal desde un listado de

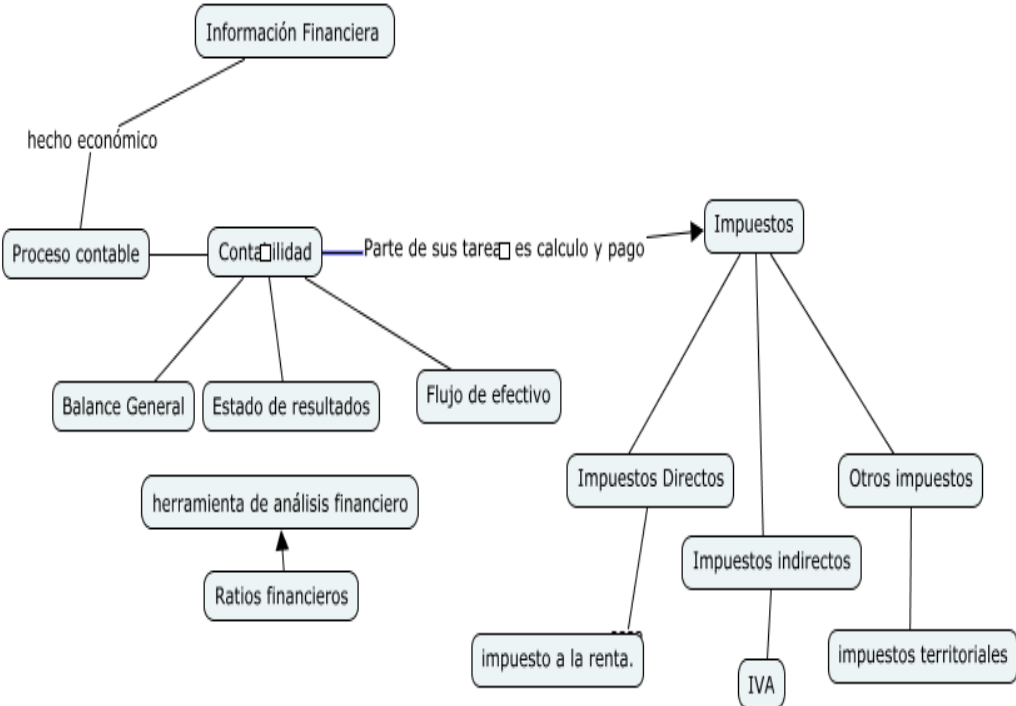
postulantes, concertar una serie de entrevistas, e inducción del nuevo colaborador, entre otras.

### **Desarrollo Caso Portafolio IV**

Aerolíneas Latam. analizaremos tres aspectos fundamentales de esta compañía y en general para cualquier compañía, los puntos para nuestro análisis son información financiera, marketing, y administración.



Información financiera, esta se refiere a la información obtenida mediante el proceso contable, es decir el registro de hechos económicos, que pueden ser medidos monetariamente, estos son registrados mediante las técnicas contables, los registros tienen como finalidad entregar informes o estados financieros tales como Balance general, Estado de resultados, estados de flujo de efectivo, notas de los estados financieros y estado de cambios en el patrimonio, dichos informes son el fin último del proceso contable y ellos entregan la información necesaria para la toma de decisiones por parte de la dirección.



Para analizar la información financiera veremos el estado de resultados de Latam, este nos permite conocer el rendimiento de la compañía, podemos ver una comparación del resultado de 09-2019 y 09-2020, el estado de resulta nos muestra

los ingresos separados por ingresos operacionales y financieros, dentro de los operacionales Latam separa el ingreso de pasajeros, carga y otros, el análisis comparativos nos sirve para ver como desde el 2019 al 2020 existe una tremenda caída en el ingreso por pasajeros, teniendo una caída del 94,8%, ello producto de las restricciones impuestas por las cuarentenas, también podemos ver como disminuyen los costos operaciones bajando un 55 % el 2020, a pesar de dicha disminución el estado de resultado del 2020 presenta una pérdida operacional.

La restricción impuesta por la cuarentena afecta en sobremanera a la industria aeronáutica, ello lo podemos ver claramente en la disminución de ingresos por pasajeros en Latam, pero también podemos ver como la administración utilizo la información financiera y contable para tomar decisiones, lo vemos en la disminución de costos operacionales, costos como remuneraciones, arriendos y mantenimientos bajaron el 2020, esta baja se debió a disminución de personal, términos de contratos de arriendos, entre otros, este es un ejemplo de cómo la información financiera ayuda a la toma de decisiones.

**LATAM Airlines Group S.A.**  
**Resultados Financieros Consolidados para el tercer trimestre del año 2020** (en miles de dólares estadounidenses)

	Para el trimestre terminado el 30 de septiembre		
	2020	2019	Var. %
<b>INGRESOS</b>			
Pasajeros	121.044	2.340.297	-94,8%
Carga	283.956	251.691	12,8%
Otros	107.932	73.112	47,6%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>512.932</b>	<b>2.665.100</b>	<b>-80,8%</b>
<b>COSTOS</b>			
Remuneraciones	-196.137	-446.772	-56,1%
Combustible	-109.674	-717.320	-84,7%
Comisiones	-10.137	-59.800	-83,0%
Depreciación y Amortización	-300.090	-375.841	-20,2%
Otros Arrendos y Tasas de Aterrizaje	-128.215	-310.419	-58,7%
Servicio a Pasajeros	-12.565	-62.734	-80,0%
Mantenimiento	-68.297	-104.551	-34,7%
Otros Costos Operacionales	-252.477	-318.774	-20,8%
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>-1.077.592</b>	<b>-2.396.211</b>	<b>-55,0%</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-564.660</b>	<b>268.889</b>	<b>n.m.</b>
<i>Margen Operacional</i>	-110,1%	10,1%	-120,2 pp
Ingresos Financieros	29.097	4.063	616,1%
Gastos Financieros	-114.506	-145.813	-21,5%
Otros Ingresos / Costos	-64.833	-72.319	-10,4%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES MINORITARIO</b>	<b>-714.902</b>	<b>54.820</b>	<b>n.m.</b>
Impuestos	141.017	32.202	337,9%
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERES MINORITARIO</b>	<b>-573.885</b>	<b>87.022</b>	<b>n.m.</b>
Atribuible a:			
Inversionistas de la Matriz	-573.123	86.265	n.m.
Interes Minoritario	-762	757	n.m.
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-573.123</b>	<b>86.265</b>	<b>n.m.</b>
<i>Margen Neto</i>	-111,7%	3,2%	-115,0 pp
Tasa Efectiva de Impuestos	-19,7%	58,7%	-78,5 pp
EBITDA	-264.570	644.730	-141,0%
<i>EBITDA Margen</i>	-51,6%	24,2%	-75,8 pp.
EBITDAR	-264.570	644.730	-141,0%
<i>EBITDAR Margen</i>	-51,6%	24,2%	-75,8 pp.

Marketing, Latam tiene su Marca bien definida es una empresa conocida en el mercado aeronáutico chileno, y a nivel latinoamericano es muy bien evaluada, se reconoce fácilmente por su seguridad su puntualidad y por cubrir una gran cantidad de rutas y poseer una infinidad de convenios con otras aerolíneas, todo ello llega a que la Marca Latam este posicionada en el mercado.

El marketing de Latam se realiza mediante medios analógicos, como letreros, avisos en revistas, en folletos de viajes y en medios digitales, como en redes sociales, en televisión, en radio, etc., las campañas de Latam se caracterizan por trabajar su identidad de marca es decir aquello que caracteriza a una marca frente a los demás, es decir, son los rasgos propios que diferencian una marca de otras, tenemos la

gran variedad de rutas, la calidad del servicio, ser una empresa que inicio en el país, por otro lado la campaña también trabaja la imagen de marca se relaciona a como o que ve la sociedad de mi marca, podríamos decir que la identidad son las características internas que me diferencian de otras marcas, lo que somos, e imagen es la impresión de las características de una marca vista por terceros, lo que piensan de nosotros.



Administración, para que cualquier organización tenga éxito todos los departamentos, áreas, recursos, deben trabajar conjuntamente teniendo claro y en vista la misión y la visión de la compañía, cada área de la empresa refleja cómo se comparte esta, es necesario que exista una correlación entre la relación con los clientes con proveedores, el mercado, etc.

“Nuestra visión se basa en dinámicas de relación y negocio que se sostienen en el tiempo y buscan generar valor no sólo para accionistas, inversionistas, empleados,



clientes, proveedores sino también para toda la sociedad, y en las cuales el compromiso con el futuro se construye cada día en el presente.”

“Para materializar esta visión, nos orientamos por la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad, que está alineada a los pilares estratégicos del negocio – liderazgo en red, marca líder y experiencia del cliente, competitividad en costos, fuerza operacional, y gestión de riesgos – y se compone de tres dimensiones.”

El actual director general de Latam el señor Roberto Alvo Milosawlewitsch, es el encargado en el punto más alto de la administración, dirección, control, y planificación de Latam. La cómo dirección debe poseer la capacidad de alinear los distintos departamentos y áreas de la empresa en un solo objetivo, debe ser capaz de mantener un grupo de trabajo enfocado y acorde con las metas de la compañía, sus habilidades de comunicación, de liderazgo, deben servir para dicha tarea.

