



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

**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 C. Ubilla Briones**

**Estudiante:  
Kathya V. Reiman Seguel**

**Santiago de Chile, Febrero 21 de 2022**

**ÍNDICE**

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b><u>GLOSARIO</u></b>	<b><u>4</u></b>
ECONOMÍA	4
ADMINISTRACIÓN	11
MARKETING	18
<b><u>CASO A ANALIZAR</u></b>	<b><u>27</u></b>
REPACTACIONES LA POLAR	27
ECONOMÍA	29
ADMINISTRACIÓN	31
MARKETING	32
MAPA CONCEPTUAL	34
<b><u>CONCLUSIONES RELEVANTES</u></b>	<b><u>35</u></b>

## **INTRODUCCIÓN**

A través del presente trabajo se presenta un glosario de términos el cual se confeccionó durante el transcurso de la carrera profesional Ingeniería Comercial, además, se asocia en el desarrollo del caso de la empresa Chilena La Polar, en el cual se abarcan las áreas fundamentales y funcionales de una empresa, como lo son la Economía, Administración y Marketing.

Mediante estos planteamientos incluidos en el glosario, se explican y desarrollan las acciones realizadas por dicha empresa evaluando sus prácticas y resultados por medio de un mapa conceptual. En consecuencia, se examinan y explican los acontecimientos preponderantes que llevan a esta empresa a tomar dichas decisiones; según lo requerido en el caso; para un deseable desenlace de la situación.

## GLOSARIO

### Economía

1. Costo de oportunidad: Aquello a lo que se deserta al no tomar la mejor decisión, lo cual contiene los posibles beneficios, recursos y costos asociados, es decir, el valor. Se debe dar en una situación de múltiples elecciones probables y con recursos restringidos.
2. Costo marginal: Valor que obtiene una empresa al comenzar una unidad más en su línea de producción. Su importancia se basa en prever tanto las cantidades como el precio de la producción.
3. Ley de rendimientos decrecientes: Se considera como la reducción gradual de un bien o servicio al incrementar sucesivamente los insumos de producción de éste, mientras los demás factores mantengan su nivel de constancia.
4. Equilibrio de mercado: Proporción de igualdad entre la cantidad de bien o servicio que requieren los consumidores y la cantidad del mismo que presentan los oferentes a un precio propuesto por el mercado. Este equilibrio varía, no es constante, ya que las condiciones que estipula el mercado van cambiando tanto por la oferta como por la demanda.
5. Elasticidad: Sensibilidad a la modificación de una variable “x” sobre el cambio de una variable “y”, específicamente su variación porcentual. Su fórmula es  $E = \frac{\text{variación \% } X}{\text{variación \% } Y}$ , y según su resultado, se puede clasificar en:
  - $E > 1 = \text{Elástica}$ ,  $E = 1 = \text{Elasticidad unitaria}$ ,  $E < 1 = \text{Inelástica}$

6. Producción: Función de elaborar y/o transformar insumos o recursos para realizar bienes o servicio, productos que satisfagan alguna necesidad de los clientes determinada e intercambiarlos en el mercado.
7. Estructuras de mercado: Organización de los componentes del mercado; compradores y vendedores; mediante sus características específicas frente al precio determinado y la cantidad solicitada de un bien o servicio. Se clasifica en competencia perfecta e imperfecta, y esta última se separa genéricamente en monopolio, oligopolio y competencia monopolística.
8. Contabilidad: Sistema de control y registro de partidas de gastos e ingresos de operaciones, y movimientos financieros y económicos que realiza una organización. Este se encarga de estudiar, medir y analizar la situación económico-financiera para facilitar el proceso de toma de decisiones y control. Mide el patrimonio económico durante periodos anuales.
9. Proceso contable: Conjunto de operaciones o pasos a seguir por una empresa mediante estados financieros que sirven para estimar su condición económica por medio de recopilación e interpretación de información del patrimonio organizacional y recursos económicos de esta, siendo un periodo de registro de los hechos contables los cuales se introducen al sistema de libros contables. Tiene como finalidad garantizar la continuidad de las actividades productivas de la empresa evitando situaciones contraproducentes en su desarrollo.
10. Estados financieros: Documentos o informes de cuentas anuales que reflejan la gestión de contabilidad y actividad económica realizada dentro de un periodo en una compañía, deja en evidencia su estructura económica con respecto a la solvencia y rentabilidad.

Ejemplo: Balance general, Esta de resultados, Estado de flujos de efectivo, entre otros.

11. Rendimiento financiero: Proporción de utilidad que se obtiene de una operación financiera; como una inversión; que contiene medios propios o capital, y que genera como resultado un beneficio o ganancia a la compañía, siendo este el dinero que queda al final de la inversión en el plazo determinado.

12. Impacto económico: Efecto que repercute como consecuencias en la situación económica de la empresa, estos sean beneficios o pérdidas. Todas las empresas crean un impacto como éxito o fracaso a la economía del país.

Ejemplo: La pandemia mundial impactó negativamente a la economía mundial, con pérdidas significativas en todo ámbito.

13. Liquidez financiera: Cualidad o capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras, esto quiere decir, la habilidad de una organización mediante sus gestiones para convertir los activos de la compañía en dinero en efectivo para su utilidad, así en el corto plazo, la empresa puede costear sus deudas y responsabilidades.

14. Instrumento financiero: Pacto, acuerdo o contrato de compra-venta entre dos partes por un producto financiero, en el cual a la parte compradora se le otorga el activo financiero que le proporciona un ingreso futuro y a la parte vendedora el pasivo financiero quien debe pagar al comprador su ingreso por concepto de rendimiento hasta el fin del contrato.

15. Factores productivos: Recursos que se requieren para producir ya sean bienes o servicios que satisfacen la necesidad del segmento de clientes definido, los cuales conllevan al crecimiento y desarrollo económico de las organizaciones.

Los factores productivos que se utilizan específicamente en función de la producción son el capital y el trabajo; pero también son factores de producción la tierra y la tecnología en el ámbito de la economía.

16. Externalidades: Consecuencia colateral de la actividad productiva de una organización, en la cual no se ocupan de los costos y/o beneficios asociados que afectan a terceros frente a estos resultados, pudiendo repercutir de forma positiva o negativa. A su vez, también se puede presentar en el ámbito personal, como efecto secundario de acciones que afectan positiva o negativamente a terceros.

Ejemplo: Externalidad positiva se genera como un beneficio, en este caso la educación sirve de ejemplo, ya que indirectamente además de otorgar conocimientos y habilidades a los estudiantes se atribuye un bien a la sociedad en general. Externalidad negativa se genera como un déficit, como ejemplo el uso de automóviles, porque tiene la utilidad de transportar y desplazar a las personas de forma cómoda, pero a su vez, genera contaminación ambiental por los gases que emiten.

17. Desarrollo económico: Este concepto alude a la condición de un país o región, los cuales mediante su capacidad productiva potencial puede ocasionar abundancia económica en su territorio, además va de la mano y respalda la satisfacción de los ciudadanos con respecto a su condición y calidad de vida sostenible en el tiempo.

Ejemplo: Se manifiestan los criterios de crecimiento económico, seguridad ciudadana, mejor calidad de vida, conciencia de medioambiente, entre otros.

18. Costo social: Impacto colectivo favorable o desfavorable al cual se puede enfrentar la sociedad por mantener activas y operativas las producciones desarrolladas por las empresas y así poder preservar la actividad económica. Las consecuencias que se presentan pueden ser externalidades positivas o negativas.

Ejemplo: Costo en desmedro de la sociedad, las zonas de sacrificio ubicadas en la comuna de Coronel, ciudad de Concepción, a causa de la Termoeléctrica Bocamina II a carbón que emite material particulado respirable que contamina el aire y enferma a la población (Pool, 2015).

19. Crecimiento endógeno: Pertenece al modelo económico de Robert Solow, esta teoría de crecimiento determina que un país se sustenta y crece económicamente mediante factores y procesos internos; dentro del mismo sistema; en concreto a la evolución de la productividad de la fuerza de trabajo mediante el desarrollo e innovación de las nuevas tecnologías con mejor eficiencia que optimizan los procesos productivos causando crecimiento económico, por otra parte, se dejan de lado las posibles influencias exteriores.

20. Industrialización: Proceso por el cual se establece el desarrollo de actividad económica a gran escala mediante maquinaria tecnológica, fundando u optimizando industrias o fábricas para producir bienes y servicios en mayor cantidad a un menor costo, estimulando y expandiendo así la economía del territorio en cuestión (país, estado, región) y, en consecuencia, el bienestar social.

21. Estatización: Acción coordinada políticamente para que una empresa privada pase a ser administrada y dirigida por el Estado, por ende, formaría parte del



Estado, así este se hace cargo, compromete y garantiza los resultados a obtener, esto respondiendo al carácter económico presente en las naciones. De este modo, el gobierno que representa el país; nación u otro; controla los medios productivos de la población.

22. Evaluación de proyectos: Instrumento que se utiliza como procedimiento organizacional por el cual, a través de distintos procesos relacionados a los costos venideros de un proyecto se identifican, miden, cuantifican y valoran estos costos en relación a la durabilidad que tendrá el proyecto. Su resultado tiene como objetivo demostrar mediante la valorización de los costos si la realización del proyecto es apropiado y beneficioso para la compañía, de lo contrario, se deberá rechazar, postergar o reformular este.
23. Flujo de caja nominal: También denominado flujo de caja corriente, es el proceso financiero/económico en el cual se desarrolla un flujo de caja representado y/o expresado en la unidad monetaria nominal del año o periodo en el cual se registran los elementos a considerar, ya sean pesos, dólares, euros, u otros. En este flujo, además, se utiliza una tasa de interés nominal, por lo que el poder adquisitivo que se genera, va modificándose en cada periodo.
24. Depreciación acelerada: Método de carácter voluntario, que se fundamenta en aumentar los gastos generados por depreciación del activo en el inicio de vida útil de este, para luego disminuir con el pasar de los periodos. Por lo que no se considera como un gasto uniforme, además, prorroga cargas tributarias y fomenta las inversiones.
25. Valor de desecho: Valor considerado que se desprende de la venta del activo luego del término de su vida útil, contemplando ya el descuento por gastos de

depreciación y amortización correspondiente. Corresponde al monto que se obtiene de su venta.

26. CAPM: De las siglas Capital Asset Pricing Model, o en español Modelo de valoración de activos financieros, es un modelo financiero fijo que se asienta en base al equilibrio, del cual las interacciones del mercado establecen la fijación de precios de los activos, y así se determina la tasa de rentabilidad que se requiere de acuerdo a los datos establecidos, es decir, la tasa de retorno que se espera del activo.

Su fórmula es:  $r_i = r_f + \beta[r_m - r_f]$

27. Activos nominales: Inversiones en intangibles requeridos por una compañía en forma preliminar a la puesta en marcha del propósito final y que concurren en un beneficio del negocio. Como por ejemplo capacitación, patente o alguna eventualidad que pueda suscitar, las cuales son de carácter indispensable para desarrollar y operar el proyecto.

28. Capital de trabajo: Cantidad de recursos económicos propios que perciben las organizaciones y del cual disponen para operar sus funciones habituales y continuas, luego de cubrir sus cargas al corto plazo.

Su fórmula es: *Capital de trabajo = activo corriente – pasivo corriente*

## **Administración**

1. **Gastos:** Desembolso general que realiza una empresa para desarrollar las actividades de todas sus áreas que generaron algún tipo de beneficio. Se utiliza para valorar la utilidad de la operación; que es la diferencia entre ingresos y gastos.
2. **Costos de producción:** Valor desembolsado por una empresa manufacturera que se origina a causa del proceso productivo de elaboración o modificación de la materia prima para finalmente obtener los productos terminados y alcanzar los objetivos operativos de esta. Éstos se derivan en costos de materia prima, costos de mano de obra y gastos indirectos de fabricación.
3. **Sistema de costeo por procesos:** Este sistema se encuentra en las empresas que realizan procesos de producción constantes, transforman la materia prima generando, por lo tanto, grandes volúmenes de producción. Su finalidad es determinar la cantidad de costos de producción utilizados en los productos en proceso y terminados para definir el costo unitario total del producto final.
4. **Estado de resultados:** Control financiero que detalla los ingresos y gastos de una empresa en un período de tiempo específico, dando como resultado final el beneficio o pérdida del ejercicio. Este resultado es esencial ya que al analizarlo se toman decisiones en base a este para el futuro.
5. **Presupuesto maestro:** Conjunto de los presupuestos de los distintos departamentos de una empresa, se compone en general por el área operativa y financiera. Su finalidad es comprobar el desempeño de sus divisiones, además

de asistir al plan de acción y controlar para lograr los objetivos específicos de los departamentos y la meta final de la compañía.

6. Flujo de caja: También denominado flujo de efectivo, es el dinero que ingresa y luego egresa de la administración de una empresa, pudiendo dar resultados positivos o negativos. Luego se analizan estos resultados en un estado de flujo de efectivo para la toma de decisiones respectiva.
7. Presupuesto de caja: También llamado presupuesto de efectivo, es donde se congregan las entradas y salidas de los asientos contables incorporados en los presupuestos de operaciones de la empresa, todo lo enlazado con efectivo que sirve para llevar registro y controlar la liquidez de la empresa. La diferencia de ingresos y egresos fija el saldo final de caja.
8. Impuestos: Carga o cantidad de dinero establecido que los ciudadanos están en la obligación de pagar en sus transacciones, y según la capacidad financiera del individuo, a la Administración del Estado sin obtener algún beneficio inmediato personal y directo, ya que este va dirigido a la hacienda pública.  
Ejemplo: Impuesto sobre la renta o impuesto sobre el activo.
9. Toma de decisiones organizacional: Proceso por el cual se toma una elección entre alternativas posibles y/o resuelven problemáticas y desafíos a los cuales se enfrenta una organización o empresa mediante la recopilación, análisis y evaluación detallada de datos financieros, económicos, sociales, entre otros, que esté integrado en los objetivos de la organización.
10. Estrategia financiera: Contenido en la planificación y gestión estratégica corporativa, se encarga de obtener, controlar y planificar los recursos que se utilicen en su actividad para financiar las operaciones del negocio, lo que abarca

decisiones de financiamiento y/o inversiones, para así poder ser más competitiva, y contribuir en conseguir los objetivos organizacionales y aumentar las utilidades y beneficios totales tanto del corto, mediano, como el largo plazo.

11. Proveedores: Tercero quien abastece a otro de lo necesario, ya sean materiales, suministros, bienes o existencias para el desarrollo y funcionamiento de la actividad de una empresa, para transformar o vender con un fin determinado, con el objetivo de mantener un correcto funcionamiento del negocio.
12. Plan estratégico: Documento primordial para la toma de decisiones, que se incluye en el plan de negocio y en donde se informa la planificación económica y financiera, estratégica y organizativa. En su desarrollo plantea el fundamento de su funcionamiento, y es el plan con la que una empresa cuenta para lograr sus objetivos y alcanzar la misión final.
13. Riesgo operacional: Amenaza o exposición que puede causar pérdidas a una empresa ya sea por falencias o errores del personal, procesos inadecuados, fallos en el sistema u otros acontecimientos externos, afectando directa y proporcionalmente al patrimonio de la organización según la magnitud de la eventualidad.
14. Responsabilidad social empresarial: Acciones de carácter voluntario realizadas por una empresa con perspectiva social, económica y medioambiental con la finalidad de una mejora en los mismos aspectos. Estas acciones se proponen en la toma de decisiones para amortiguar el impacto de su actividad productiva en las distintas comunidades existentes, en sus propios trabajadores y en el entorno natural que lo rodea. Además, con respecto a los intereses de la empresa, esta acción posee la capacidad de añadir valor a la compañía, mejora

la valoración de los consumidores y la competitividad frente a otras mejorando los resultados de esta.

15. Reclutamiento: Proceso organizacional por el cual mediante una serie de acciones se solicitan aspirantes calificados para ocupar una vacante en un cargo específico de trabajo, la empresa debe transmitir toda la información relevante a la plaza para transparentar el proceso y se puede realizar de forma interna o externa; ya sea modificando cargos dentro de la empresa o personas naturales en busca de empleo y con medios internos de reclutamiento o con una empresa externa; además, el postulante debe poseer las competencias apropiadas y cumplir con los requisitos solicitados para el cargo en cuestión y así proceder al posterior proceso de selección.

16. Análisis curricular: Evaluación de los currículums vitae que va en directa relación con el reclutamiento y la selección de personal. Este proceso valora el contenido del CV estableciendo como margen los parámetros descritos con anterioridad como competencias, habilidades y estudios mínimos, aquí se obtiene un perfil deseable que se asemeje a lo que la empresa busca para el cargo y se filtran los resúmenes curriculares a los más atractivos para la etapa que viene. Su importancia es clave para progresar con las entrevistas y pasos siguientes antes de la selección.

17. Inducción: Protocolo de introducción que se realiza al personal recién contratado para integrarlo e involucrarlo con la organización, se informa de la cultura organizacional, actividades a realizar, normas, valores, misión, visión de la compañía, entre otros, en contexto, el funcionamiento de esta. Esta etapa desea transmitir compromiso con el nuevo personal y que este se identifique y también

comprometa con la organización, siendo un aspecto importante que los jefes y supervisores comprendan acciones en esta inducción y causa confianza en las relaciones laborales.

18. Capacitación: Procedimiento con el que las empresas proporcionan actualizaciones o mejoras cognitivas profesionales en sus empleados, es una inversión en las personas que contribuye al progreso empresarial integrando el recurso humano con el proceso productivo. Estas capacitaciones tienen por objetivo optimizar y/o adquirir herramientas, habilidades y conocimientos en áreas específicas de desarrollo para desempeñar mejor las labores y lograr los objetivos que se proponen.

19. Gestión de talento: Proceso compuesto dentro de una empresa y dirigido por el encargado de Recursos Humanos donde se realiza una búsqueda de talentos, referido a personas con potencial destacable frente a sus pares laborales en actividades productivas, ya sea dentro de la misma compañía o reclutando e incorporando fuerza productiva con potencial para la mejora constante de las estrategias de la empresa que impulsan su éxito. De esta forma se mantiene motivados a los colaboradores, promoviendo un ambiente laboral cordial y compromiso con respecto a la productividad.

20. Plan de negocios: Documento que incluye el análisis de la información y detalles de la empresa y sus negocios, definiendo los objetivos del plan de acción, describiendo las estrategias a utilizar para lograr el cometido, estableciendo los pasos a seguir con detalle y tiempos específicos y señalando quién está a cargo y es responsable de las tareas para llevar a cabo las estrategias y alcanzar los

objetivos. Su finalidad es conocer la factibilidad, rentabilidad y beneficios del proyecto empresarial.

21. Evaluación de desempeño: Técnica o herramienta que cuantifica y determina el rendimiento que ha presentado un trabajador con respecto a los aportes realizados en la actividad en la cual se desenvuelve dentro de la organización, ésta la controla su jefatura directa en conjunto con Recursos Humanos. Donde su propósito se enfoca en la toma de decisiones referente a los resultados de la medición de desempeño del trabajador, resultando con medidas concluyentes y/o opciones de mejora para obtener un desarrollo óptimo en el siguiente ciclo según el potencial de desarrollo que se observe del sujeto.

22. Liderazgo: Cualidad y/o aptitud de un líder que posee o desarrolla habilidades específicas, el cual encabeza y debe ser capaz de motivar e influir su equipo de trabajo para tomar acciones, ejecutadas conforme la visión y estrategia corporativa, y el rumbo de las actividades y funciones a realizar, para así alcanzar óptimamente los objetivos comunes planteados.

23. Escucha activa: Habilidad comunicacional estratégica que es utilizada para demostrar al emisor que el receptor sí entendió el mensaje entregado en lo conciso e intangible; como los sentimientos al hablar. Una palabra que se podría utilizar para relacionar la escucha activa es la empatía.

Ejemplo: Gestos, no verbales, como el contacto visual y el asentir ante frases declaradas, y, por otro lado, señales verbales como contra preguntar o parafrasear.

24. Negociación: Proceso de acuerdo entre dos o más individuos en el cual existe un conflicto, por lo que se requiere una interacción, un punto medio, para así



llegar a algún acuerdo por medio de compromiso de ambas partes, con la finalidad de satisfacer sus expectativas y obtener beneficios.

25. Toma de decisiones en equipo: Proceso por el cual se examinan y evalúan opciones posibles a tomar ante alguna situación esperada, y por medio de técnicas que se enfrentan con un equipo especializado, experto y/o con características funcionales de acuerdo a la situación. Las diferentes opiniones deben llegar a un consenso, para lo cual es necesario clasificar y priorizar en una escala de importancia, así la responsabilidad recae en el equipo íntegramente para resultados más efectivos.
26. Equipos autónomos: Agrupación de colaboradores que poseen habilidades y competencias específicas requeridas, y que, además, poseen la capacidad de trabajar en conjunto para integrar y complementar su trabajo para alcanzar un objetivo colectivo. Estos cuentan con una gran responsabilidad, pero, asimismo, con la independencia dentro de la compañía.
27. Contrato psicológico: Expectativas y percepciones existentes que se dan en la relación entre una persona y la organización, esta se puede dar con personas como clientes internos (colaboradores) o clientes externos (consumidores). Involucra lo que una persona cree que la compañía debe brindarle, y lo que la compañía estima entregarle a la misma.
28. Marketing interno: Estrategia que se realiza internamente en la organización mediante la comunicación y promociones con la finalidad de motivar a sus trabajadores para mejorar su rendimiento y productividad, así se sientan identificados con la marca (bienes y/o servicios que ofrecen), convenciéndolos y persuadiéndolos por medio de técnicas para asistir óptimamente a los clientes.

## Marketing

1. Planificación estratégica: Es una herramienta metódica, primordial para la toma de decisiones, donde se implementan planes y estrategias para lograr los objetivos de la empresa y se prevén las posibles desventajas a incurrir para darles una resolución a tiempo.
2. Macroentorno: Factores externos a los que se enfrenta la empresa de manera indirecta, en los cuales no puede influir para modificar.
3. Stakeholders: También denominados actores sociales, son grupos de interés directo e indirecto que forman parte en la toma de decisiones y/o se ven afectados por su éxito o fracaso. Según su grado de significación se diferencian en primarios y secundarios.
4. Ventaja competitiva: Propiedad o característica singular de una empresa que la diferencie y la destaque de la competencia. Se debe complementar continuamente con nuevas ventajas la genérica para permanecer competitivo en el mercado.
5. Brand equity: Se traduce como el valor de marca de una empresa visto mediante la percepción del entorno, ya sean opiniones, experiencias, el boca a boca, entre otros, que se dan en la relación de la empresa (marca) y los clientes o proveedores (entorno). Si genera una reacción positiva se ve reflejado en los resultados económicos finales.
6. Estrategias genéricas: Del autor Michael Porter, se definen como la capacidad de las empresas para obtener ventajas competitivas por sobre su competencia, son tácticas para aumentar los resultados de una compañía. Se clasifica según

el tamaño del mercado, si es amplio, pueden ser ventajas de diferenciación o bajo costo, en cambio, si es reducido, será de focalización.

7. **Resumen ejecutivo:** Documento utilizado para exponer una síntesis del proyecto comercial de una empresa ante entes influyentes de inversión. Dentro del cual se expone la idea, se destaca el mercado meta, se especifican y distinguen las ventajas para llamar la atención del oyente, el impacto que generará y su estado de progreso.
8. **Branding:** Proceso de construcción y gestión de marca por medio de una administración estratégica de los activos que la identifiquen, donde se busca mostrar las cualidades al público, se crea un valor agregado, la hace más competitiva al diferenciarse de otras y genera mejores resultados para aumentar la rentabilidad de esta a largo plazo.

Ejemplo: Dove, su gestión estratégica apunta al concepto de belleza natural que toma fuerza en las redes sociales, lo que generó un aumento en sus ventas gracias a su gestión de branding.

9. **Marca:** Variable estratégica intangible que le da identificación y significado comercial para ofrecer un producto o servicio concreto en el mercado a una compañía, ya sea un nombre, término, símbolo, diseño y/o un mix de estos que los determina o reconoce, además de ser una forma de diferenciación ante los consumidores de su competencia. Es diferente al logo, que es una representación visual que identifica a una empresa.

Ejemplo: Coca-Cola, se caracteriza por tener una identidad potente, lo que la genera una marca fuerte.

10. Comunicación: Proceso de transmisión e intercambio de información que permiten la difusión de un mensaje ya sea escrito o audiovisual mediante un código y canal desde un emisor hacia un receptor, generando la acción de comunicar entre los seres vivos, mientras que la respuesta a este mensaje se denomina retroalimentación. La comunicación se refiere a una percepción que plantea expectativas de los involucrados que aumenta el conocimiento del entorno y comunica información relevante.

11. Identidad de marca: Conjunto de todos aquellos elementos, valores y rasgos característicos que construyen y conforman la marca y que esta desea que el público general asocie a los productos y/o servicios que ofrece, le genera un valor único para diferenciarse de la competencia y funciona como identificación frente a los consumidores. Es la esencia de una marca, y se gestiona mediante el branding, el cual gestiona los elementos que construyen a una marca, como la personalidad, identidad visual, verbal y emocional, posicionamiento, entre otros.

Ejemplo: AirBnB, es una aplicación móvil de alojamiento en formato simple la cual ofrece diferentes estilos para adaptarse a los clientes, su identidad de marca se refleja en redes sociales por las llamativas fotos e interacciones que respaldan sus características a resaltar.

12. Web 2.0: Concepto reciente que se refiere al fenómeno social que surge desde el desarrollo de aplicaciones en internet, esta se conforma de plataformas digitales y/o herramientas y sitios web en los cuales se comparte, publica y actualiza contenido e información relevante para los usuarios, generando la

posibilidad de interactuar con otros y aportar o colaborar en esta experiencia como creadores de contenido.

Ejemplo: Wikipedia, es un sitio web de definiciones e investigación gratuito, donde los usuarios son quienes crean y modifican el contenido con posterior verificación de datos e información.

13. Community manager: Profesional responsable y encargado de gestionar una marca en las comunidades virtual de internet, el cual asiste en línea a la marca en los medios sociales como blogs, redes sociales, asistencia en línea u otros. Es parte del marketing de una compañía y su función se basa en la planificación que entregue la compañía acerca de los medios sociales la cual el Community manager debe ejecutar interactuando con el público vinculante.

Ejemplo: WOM, esta empresa posee una activa interacción en sus redes sociales mediante el Community manager, al cual los usuarios lo llaman "tío Wom", generando un vínculo más cercano con el público.

14. Target group: En español se traduce como mercado o público objetivo, es el segmento de la demanda al cual está destinado y dirigido el producto o servicio que ofrece la empresa, este segmento se define por criterios como sexo, edad, demografía, entre muchas otras que se puedan definir para lograr el destinatario ideal gestionado por la empresa. Su importancia es alta ya que gestiona el futuro consumidor o demanda de la oferta a promocionar.

15. Marketing digital: Extensión del Marketing que utiliza estrategias de comercialización por medio de las nuevas tecnologías digitales; utilizando dispositivos electrónicos contemporáneos; para la promoción de marcas y así poder alcanzar al segmento de clientes preferente de la empresa, las cuales

otorgan el beneficio de análisis de resultados en plazos acotados de tiempo. Además, saca partido de los medios y canales digitales para publicitar al entorno mediante internet con procesos medibles, eficientes y eficaces.

16. **Datamining:** Traducido como la minería de datos, es el proceso por el cual se examinan y analizan datos en gran magnitud de una organización, relacionando estos datos aislados, mediante métodos estadísticos, utilizando tecnología como herramientas computacionales automáticas e inteligencia artificial para hallar patrones o tendencias ocultas y remotas que puedan servir para predecir posibles futuros comportamientos, beneficiar a la compañía en la toma de decisiones y alcanzar su meta.
17. **Consumidor digital:** Persona u organización que se transforma en cliente para realizar la acción de comprar a través del medio online mediante dispositivos electrónicos que se conecten a internet, el cual posee características diferenciadoras de lo tradicional, estos están informados, son exigentes y tienen el detalle de cualquier contenido que se imagen al instante en los distintos buscadores que existen, y también se conectan y pueden analizar toda la competencia antes de realizar la transacción, ya que desean tomar la decisión más conveniente para satisfacer su necesidad.
18. **Extensión de marca:** Estrategia utilizada en Marketing, específicamente en Branding, que utiliza una marca creíble, visible ya establecida y desenvuelta en el mercado, en la promoción de un nuevo producto lanzado a este, pero de una nueva categoría ya sea similar o diferente a la ya explorada, permitiendo la apertura del mercado hacia nuevos segmentos de clientes con una atractiva oportunidad de negocio y en caso de éxito ampliar las ganancias de la empresa.

Ejemplo: Una empresa de gran volumen como lo es Amazon que vende distintos artículos en línea bajo su página web y aplicación móvil, hizo extensión de marca a Amazon Music, Amazon Pay, Prime Video y otros que añadieron valor a la marca principal.

19. Portafolio de marca: Registro que establece y elabora una lista, y además relaciona las marcas que constituyen parte y ejecuta una organización, con el objetivo de generar orden entre la variedad de marcas, entre las categorías y las operaciones comerciales efectuadas, y también aumentar el reconocimiento, la visibilidad y la capacidad competitiva mediante este portafolio. Sus resultados forman parte de la toma de decisiones acerca de la estructura del negocio y revelan las conductas de los clientes.

20. Marca ingrediente: Estrategia de alianza entre dos marcas, en la cual mediante esta unión se presenta un nuevo producto a la venta con características llamativas al consumidor, quien comercializa el producto final es la marca principal que fabrica el producto y la marca ingrediente atribuye y coopera con dotes de reconocimiento, prestigio u otra propiedad sugerente.

Ejemplo: McFlurry, el helado que comercializa McDonald's se presenta en el menú con variedades a escoger: Prestigio, Oreo y M&M's, los cuales son la marca ingrediente en este producto final que agrega valor a la presentación.

21. Marca industrial: Identificador comercial que se emplea en empresas industriales, ya sea de bienes o servicios, las cuales están dirigidas hacia otras empresas acreedoras que utilizan este consumo para producir su negocio. Éstas están presentes en un número reducido de organizaciones ligadas a servicios financieros, computacionales e investigaciones por nombrar algunos.

Ejemplo: Una empresa regional dedicada a la venta y arriendo de maquinaria para la agricultura, es una marca industrial que presta servicio y comercializa a otro para generar la producción de la tierra.

22. Conducta del consumidor: Estudio y análisis del comportamiento del consumidor frente a la acción de compra, el cual comprende la investigación de los factores o causantes que inciden e impactan a la hora de la adquisición de un bien o servicio.

Ejemplo: Frecuencia con la cual compra en un local y/o qué productos toma y compra que están situados estratégicamente cerca de la caja.

23. Compra inconsciente: Adquisición que se efectúa espontáneamente mediante procesos mentales automáticos por parte del consumidor frente a incitaciones estratégicas audiovisuales (comerciales, pancartas publicitarias) y/o tangibles (posición de productos en supermercados, colores e iluminación de tiendas) ubicadas en el lugar de compra, estas son realizadas por la empresa/marca.

24. Compra racional: Adquisición que se realiza en base a una preparación y planificación previa frente a una necesidad que se debe resolver de forma efectiva, en la que se toman en cuenta los factores relevantes como el precio, la calidad del bien o servicio, los beneficios que otorga, entre otros.

Ejemplo: La preparación para la compra de un inmueble familiar, con cierta cantidad de habitaciones, espacios comunes y estacionamiento, aquí incide el precio, los mts<sup>2</sup> y en general, que cumpla las expectativas.

25. Compra por impulso: Adquisición realizada emocionalmente que deja de lado lo racional, de forma precipitada, impensada y de improviso, en la cual el bien o



servicio no satisface necesidades principales, por lo cual en el momento de compra no se analiza la utilidad, el beneficio o pérdida que generará.

Ejemplo: Puesta de precios estratégica para crear la necesidad de compra por “ahorro”.

26. Servicio al cliente: Función estratégica que ejecutan las organizaciones para los clientes en función a las compras que realizan estos, que se extiende desde previa hasta posteriormente la acción de compra. La finalidad de esta capacidad es complementar el bien/servicio vendido con la mayor satisfacción total del cliente para generar preferencia.

Ejemplo: Servicios de postventa ya sean vía telefónica, online o presencial, situados en las tiendas departamentales.

27. Lealtad del cliente: Adhesión que otorga el cliente a una marca/empresa específica, donde este valora factores más allá del precio o la calidad del bien o servicio adquirido, mediante el cual se satisfacen a cabalidad sus necesidades, transformando al cliente en un canalizador que promociona y/o defiende la marca/empresa y genera tanto una nueva compra por parte de él, como potenciales clientes en su círculo.

28. Neuromarketing: Técnicas basadas en la ciencia (neurociencia) y el marketing relacionadas al estudio de procesos cerebrales que son estimulados por la mercadotecnia, en el cual se analiza la actividad cerebral neuronal frente a contenido tanto explícito (propagandas), como implícito (estrategias de marketing) que intervienen y condicionan el comportamiento del cliente/consumidor en el proceso de compra. Los beneficios que otorga es

conocer las condicionantes que se requieren satisfacer en la mente de la persona y las reacciones observables en esta.

## **CASO A ANALIZAR**

### **Repactaciones La Polar**

Empresas La Polar S.A. es un servicio que se orienta a satisfacer las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores, su pilar central es la administración de tiendas por departamentos, en las cuales se ofrece una amplia gama de productos de vestuario, accesorios, artículos deportivos, línea blanca y electrónica, muebles, decoración y productos para el hogar. Se complementa con una variada oferta de servicios, como la emisión y operación de una tarjeta de crédito, financiamiento de créditos, cobertura de seguros, extensión de garantías de productos, avances en efectivo, comercios asociados con la Tarjeta La Polar, son los que destacan.

En el año 2003, comienzas las “normalizaciones”, donde desde un Call Center, se hacían campañas especiales en las cuales se reprogramaban las deudas de los clientes de forma unilateral, sin conocimiento del deudor, con morosidad de 180 y 240 días mediante el personal de cobranza telefónica, figurando como “repactados” luego de esto, este proceso duraba un par de días hasta cumplir las metas propuestas, generando así más utilidades por gastos e intereses para la empresa.

En el año 2009, la Gerentes deciden realizar las repactaciones unilaterales en forma sistemática desde las tiendas físicas, para no involucrar a los cobradores. Este proceso comenzaba en el área Informática, donde se seleccionaban miles de clientes morosos al mes desde 30,180 días y más, luego, a través de un software

se cargaban los datos y se renegociaba la deuda automáticamente, sin tener en cuenta que se podía repactar más de una vez a los mismos clientes.

En Abril del año 2010 comienzas las primeras denuncias por las repactaciones unilaterales ante el SERNAC, para en Junio aumentar la suma a 123 denuncias, llegando Agosto con 349 denuncias y un proceso de mediación colectiva que se llega a acuerdo en Noviembre del mismo año, se dicta revertir las repactaciones e indemnizar a los clientes afectados. Tras no cumplir con el dictamen, en Junio del año 2011, el SERNAC interpone una demanda colectiva ante el Juzgado por más de 300 casos de repactación unilateral.

En Junio de 2011, el directorio de La Polar decide hacer público lo incurrido con las práctica ilegales, que por años repactaron unilateralmente a sus clientes morosos con un total de 418.000 afectados, a los cuales como mínimo triplicaron la deuda inicial.

## **Economía**

Las masivas repactaciones realizadas por parte de La Polar influyeron en las cuentas del Balance General, específicamente en los activos corrientes, donde aumenta la cifra de Cuentas por Cobrar, deudores comerciales o por ventas. Al intentar estabilizar el flujo de efectivo que no era una entrada constante, mediante repactaciones automáticas, evitan aumentar las cuentas por cobrar vencidas y el abastecimiento por créditos incobrables.

Al presentarse como una empresa con liquidez y solvencia financiera, en el año 2010, accede a préstamos bancarios con condiciones crediticias favorables, cubriendo el problema real de déficit de caja y de liquidez.

Durante este proceso, era muy útil presentar la información financiera de la empresa para los accionistas, bancos y todo aquel interesado en la empresa. Las cuentas mayormente afectadas del Estado de Resultados son los intereses ganados, por los gastos de operación y los intereses cobrados a los clientes repactados unilateralmente, sufriendo un alza desmesurada en sus totales.

Los deudores incobrables, disminuyeron a causa del traspaso de deudores de pérdida a clientes al día como ganancia, ya que sin su consentimiento actualizaban las deudas agregando además los intereses y gastos administrativos.

La utilidad del ejercicio, que es aquella información la cual los inversores destacan para realizar operaciones futuras, y al ser una información falsa, sufrieron grandes pérdidas al invertir en esta compañía que no transparentaba su desempeño financiero.

En los resultados de la empresa, se visualizaban utilidades mayores a la reales y el precio de las acciones se disparaba, ya que esta presentaba una imagen líquida.

## **Administración**

Al identificar las estrategias competitivas se presenta que el enfoque en el cual se fundamentaron y basaron los estrategias para acrecentar a empresas La Polar y permitir una imagen corporativa reconocida, fue el enfoque del mercado meta, el nicho de mercado socio-económico C2, C3 y D, permitiéndose implementar crédito a los grupos de personas con menores ingresos del país, aun así, no vulnerables, lo que tenía un alto riesgo de no pago. Para poder llevar a cabo este cambio, primero se debían bajar los costos; disminuyendo este riesgo de no pago; para que el mercado limitado al cual se dirigían se viera atraído a lo ofrecido.

Por lo cual, en primera instancia se planteó el liderazgo en costos, para luego enfocarlo a un sólo segmento específico del mercado; medio y medio-bajo; concluyendo en una estrategia de segmentación con enfoque de bajos costos.

En lo que respecta a la Responsabilidad Social Empresarial, la empresa careció de compromiso hacia la comunidad, dejando de lado sus obligaciones ya que en conjunto crean la organización corporativa, se perjudicó al entorno, siendo que se le debe beneficiar, dejando un impacto directamente negativo en la vida de los ciudadanos y comunidades sociales, los valores éticos y respeto fueron infringidos para sustentarse en el corto plazo. El ambiente laboral se tornó tenso y controlado, donde la ética desapareció, dejando el clima óptimo de lado, sólo se comprometieron con los objetivos personales. Originó también desconfianza popular y de inversores y accionistas, dañando la imagen de la compañía y ganando la desaprobación de los consumidores por un largo tiempo, esto, se enfrentó a multas y sanciones determinadas por la ley.

## **Marketing**

La empresa se enfoca en un mercado orientado al consumidor, donde el tipo de segmentación utilizado por la Empresa La Polar es primordialmente geográfica, considerando la variable de ubicación de las principales ciudades (regiones) del país; y el otro tipo es la demográfica, utilizando la variable del estatus socio-económico al que se dirige, C2, C3 y D, los ingresos medios y bajos del país, con su slogan “La Polar, llegar y llevar”.

En Empresas La Polar, se observa una estrategia de segmentación no diferenciada, puesto que es una empresa de consumo masivo orientada a todo el mercado con una sola oferta.

Las herramientas de comunicación que se utilizan en marketing son para informar, persuadir y recordar a los posibles consumidores la existencia de los productos y/o servicios que se presenten.

La publicidad se utiliza frecuentemente de forma activa en las distintas multitiendas, donde por medios masivos, ya sea televisión, radio, internet (RRSS) y/o diarios, se difunde un mensaje claro para persuadir e influir en una compra. Las promociones de ventas también son utilizadas para aumentar las compras de productos.

Por las características ya planteadas, se creaba una ventaja importante frente a la competencia por parte de La Polar, lo que hacía que su imagen corporativa fuera impecable en conjunto con la reputación, lo que atraía más consumidores a sus dependencias.

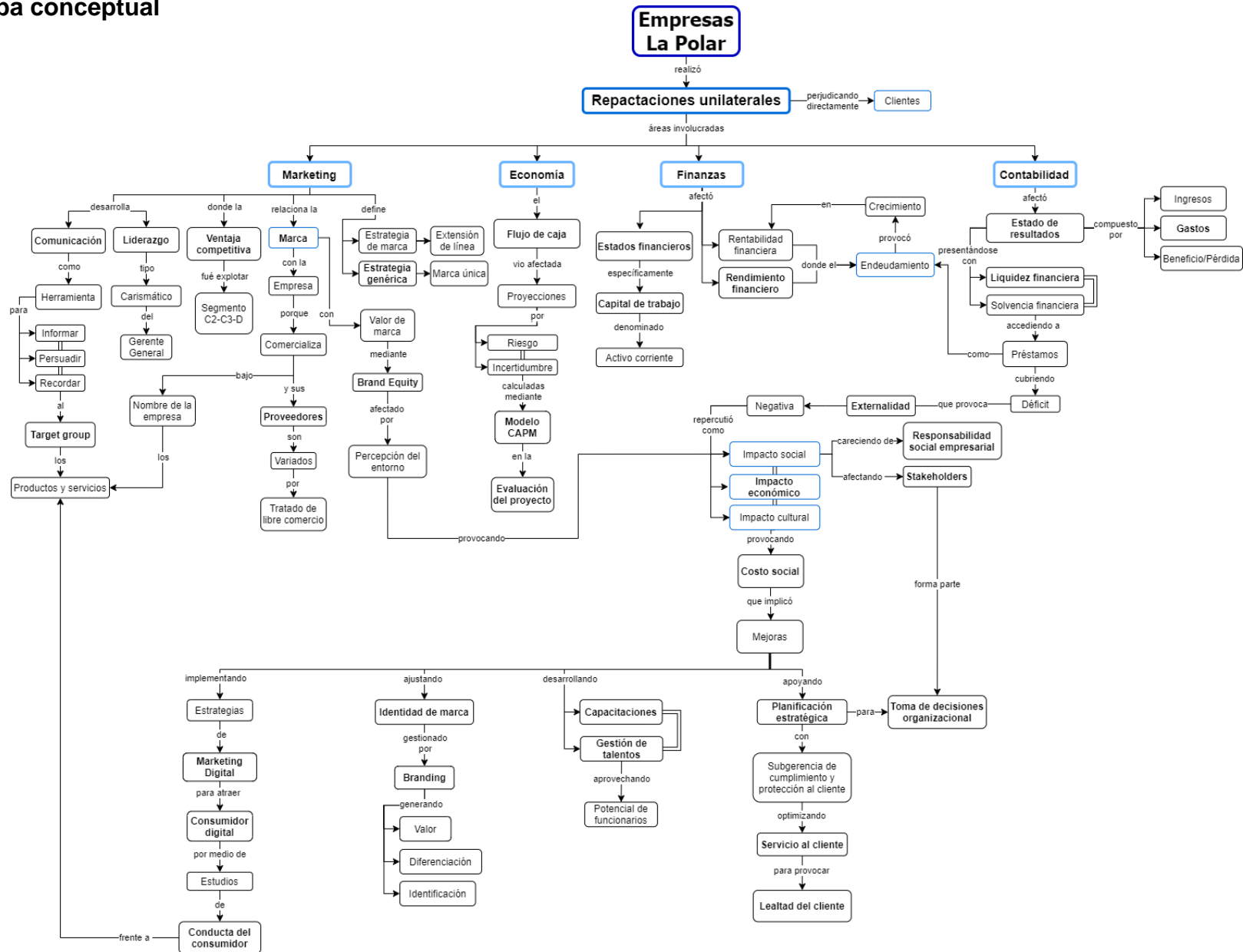


En la estrategia de marca, basada en Kotler, se utiliza una extensión de línea, ya que utiliza la misma patente para introducir artículos a los ya ofrecidos en sus tiendas, en la misma categoría de multitienda retail. Comúnmente surgen por el reflejo de la competencia, o copia entre estos. Además, como estrategia genérica, utiliza la estrategia de marca única, ya que la empresa comercializa todos sus productos bajo el nombre de Empresas La Polar, se relaciona la marca para la empresa, ya que esta es única.

Otro punto relevante es la venta online o e-commerce, mediante esta estrategia lanzada por los nuevos directivos el año 2012, generaron un aumento en las transacciones de la empresa, con base en menores costos en marcas propias.

A continuación, se registra mediante un mapa conceptual, los conceptos recopilados en el glosario y el cómo se enlazan con el caso La Polar.

### Mapa conceptual



## **CONCLUSIONES RELEVANTES**

Los conceptos transversales relevantes rescatados del caso de estudio y su debida aplicación se definieron desde las distintas áreas que componen la estructura de la empresa, los cuales comprenden las problemáticas y, asimismo, son utilizados en el desarrollo de las determinadas especialidades. Los clientes/consumidores fueron los principales afectados en estas repactaciones realizadas de manera automática e irregular, los clientes se asocian al caso en la segmentación de mercado que, además, se utiliza como ventaja competitiva al ser un área no explotada, por otro lado, estos fueron quienes enfrentaron el impacto social y económico, y también son los encargados de proclamar sus derechos para generar mejoras en el servicio al cliente y gestiones generales para satisfacer sus necesidades. La marca es el sello de las compañías, y a causa de las repactaciones unilaterales, esta se degeneró durante un largo periodo, lo que conllevó a que la empresa se replanteara el valor de marca y generara un plan de mejora con el consumidor de prioridad, enlazado así mismo, a una nueva identidad que se diferencie de la competencia. El endeudamiento al cual incurrió la empresa se debe al déficit económico que enfrentaba, donde a grandes rasgos, a los clientes morosos se les repactaba la deuda en cuotas futuras más intereses del mismo, por lo que en sus estados financieros las deudas se modificaban como ingresos futuros más intereses, manifestando una empresa con liquidez y solvencia financiera fantasma y al largo plazo se revelaron las fallas económicas. Y por último, el impacto que se generó a nivel social; transformando a los consumidores como agentes

participativos que exigen sus derechos a las compañías; a nivel económico; dejando a la empresa en una situación límite que requirió de esfuerzos extraordinarios para volver a rearmar la estructura de esta; y a nivel cultural; organizacional donde las empresas de retail tomaron este fraude como enseñanza para sus labores futuras.

En resolución, el mapa conceptual deja en evidencia que una situación que el Gerente de ese entonces creía no afectar las áreas relevantes de la empresa, sí impacta en todas las áreas y perspectivas de esta, repercutiendo hasta el escenario de superar sus deberes frente a los recursos económicos disponibles, y además trasciende en el tiempo influyendo en la conducta de compra de los consumidores.

Por otro lado, se evidencia que las áreas funcionales de una empresa están involucradas en el caso y vinculadas entre sí, y de éstas se desprenden variables que son objeto de análisis y medición para así exponer y resolver la situación problemática de la empresa.

En última instancia, el mapa conceptual ilustra un planteamiento del caso global e integral que incluye las áreas funcionales de la empresa, los conceptos transversales, aquellas variables relacionadas con la aplicación y, asimismo, las conexiones existentes entre ellos.