



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:

Marjorie Caldera Calvert

Estudiante:

Héctor Hernán Hernández Cerda

Santiago de Chile, 25 de noviembre de 2022

Índice

PORTAFOLIO I.....	3
Glosario Portafolio I.....	3
Mapa Conceptual Portafolio I	6
PORTAFOLIO II.....	7
Glosario Portafolio II.....	7
Desarrollo del Caso Portafolio II	12
PORTAFOLIO III.....	16
Glosario Portafolio III	16
Caso práctico Portafolio III.....	19
PORTAFOLIO IV	26
Glosario Portafolio IV	26
Caso de análisis Portafolio IV.....	29
Mapa conceptual Portafolio IV.....	32
Conclusiones del mapa conceptual.....	33
Análisis del mapa conceptual en base a la situación	33
BIBLIOGRAFÍA.....	36

PORTAFOLIO I

Glosario Portafolio I

- Asignatura: Introducción a la economía.

Economía: ciencia dedicada a la relación existente con la satisfacción de necesidades de las personas y sociedades mediante el estudio de los recursos, distribución de la riqueza.

Necesidades: falta o carencia de algo que se puede satisfacer con el correcto uso de los recursos escasos. Las necesidades son ilimitadas en su cantidad y los recursos para satisfacerlas escasos.

Modelo económico: herramientas que permiten simplificar la relación entre variables que explican el funcionamiento de la economía, o bien de una parte de ella. Cada país programa su política económica con variables ajustadas a cada contexto.

Economía normativa: es la cual que toma decisiones desde una mirada económica, integrando en sus decisiones, juicios de valores.

Economía positiva: es aquella que entrega una visión de los fenómenos económicos con una mirada descriptiva, entregando una explicación científica de la realidad.

Oferta: es la disponibilidad de bienes y/o servicios en el mercado y que se ofrecen a los consumidores. Tiene una estrecha relación con la demanda.

Demanda: es la cantidad de bienes, productos o servicios que los compradores intentan comprar o adquirir en el mercado. Va estrechamente relacionada con la oferta.

- Asignatura: Administración

Administración: es el proceso tendiente para lograr los objetivos establecidos en una organización mediante las etapas de planeación, organizar, dirigir y controlar.

Planeación: etapa inicial del proceso administrativo en donde se establecen los lineamientos a seguir por la organización. La planeación también es muy relevante a la hora de elaborar el presupuesto con el que se llevará a cabo el proceso, no solo en recursos y costos, sino también en el tiempo que se realizará.

Teoría administrativa: concepto que plantea la administración como un proceso que lo componen etapas que se desarrollan de manera simultánea.

Estrategia: proceso que incluye las metas y políticas de una organización, y que establece la línea de tiempo en que se realizaran dichas acciones, de tal manera que se logre anticipar a los posibles cambios en el micro y macroentorno.

Planificación estratégica: proceso mediante el cual una organización se compromete a través de todas sus áreas a funcionar en la búsqueda conjunta de los objetivos planeados. Este proceso permite focalizar el rumbo de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos.

Empowerment: concepto que se basa en delegar responsabilidad a los subordinados para así transmitir sentido de pertenencia e identidad a los trabajadores hacia la organización. Dicho concepto se enmarca en un nuevo modo de entender la gestión de personas.

Benchmarking: proceso de medición que realiza la organización en donde se compara resultados en las distintas áreas con los de otros competidores. El propósito es una mejora continua para la organización.

- Asignatura: Marketing Estratégico

Stakeholders: son grupos de interés influenciados o que influyen, directa o indirectamente, un proyecto o empresa.

Ventaja competitiva: característica positiva de una marca que la diferencia de otras marcas en competencia establecidas en el mercado.

Cadena de valor: metodología que consiste en describir y analizar el valor total de la organización.

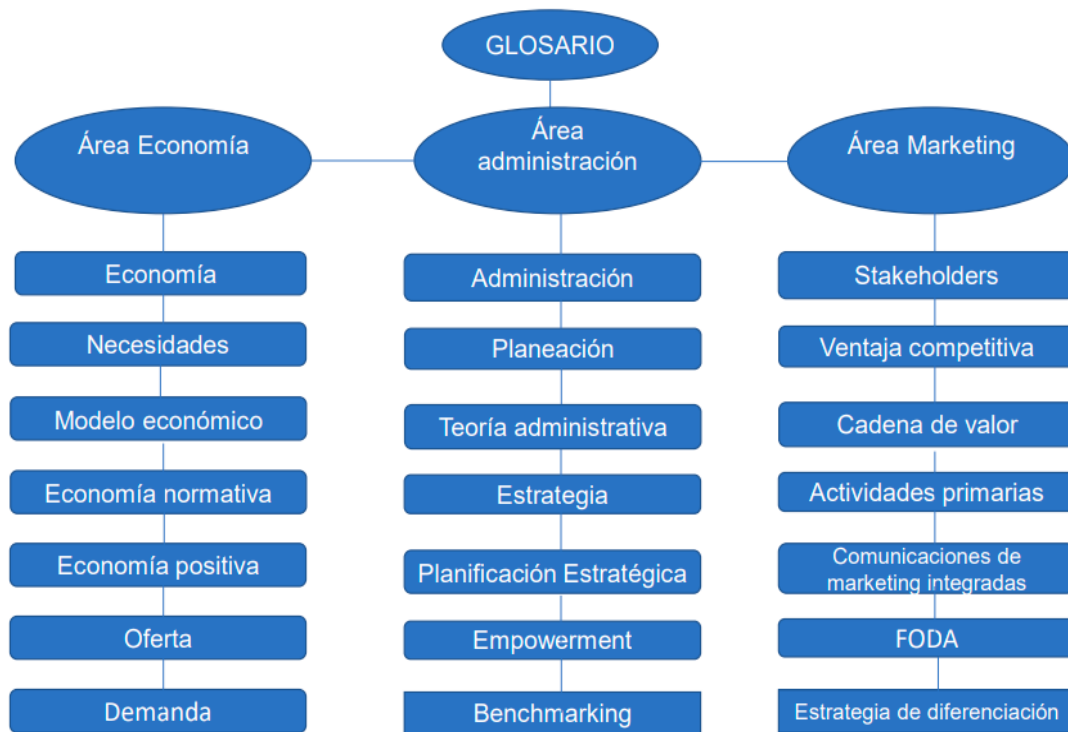
Actividades primarias: son aquellas que se relacionan de forma directa en la elaboración del producto, su venta y transferencia al consumidor.

Comunicaciones de marketing integradas: medio a través del cual una organización busca informar, convencer y recordar de manera directa o indirecta sobre sus productos, servicios o marcas.

FODA: Herramienta que nos permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Estrategia de diferenciación: estrategia que se implementa para distinguir un producto sobre otro y así entregar ventaja competitiva.

Mapa Conceptual Portafolio I



PORTAFOLIO II

Glosario Portafolio II

- Asignatura: Macroeconomía.

Macroeconomía: es el estudio de los fenómenos que afectan al conjunto de la economía, como la inflación, crecimiento económico y desempleo (Mankiw, 1998)

Desarrollo económico: proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados” (Pinto, 1995). Es decir, la capacidad que tiene un país o región para generar riqueza y así satisfacer sus necesidades.

Políticas públicas: medidas implementadas por el estado para hacer frente a problemáticas públicas.

Política fiscal: acciones que cada gobierno aplica para aplicar el gasto y las políticas de impuesto para fomentar la economía de un país, las cuales van en directa relación con el consumo, oferta-demanda, inflación.

A diferencia de la política monetaria, la política fiscal se centra en el crecimiento económico, mediante medidas implementadas por el gobierno de turno tales como baja de impuestos, el cual aumenta la inversión y el poder adquisitivo de las familias chilenas, el gasto en infraestructura, gasto social.

Balanza de pagos: es el registro contable que detalla las transacciones económicas de un país con las distintas economías globales. Dicho registro se detalla por periodos de tiempo.

La importancia de la balanza de pagos se basa en que nos entrega información económica internacional de un país, esta información económica es reflejada a través del equilibrio existente entre los estados financieros, siendo esta una radiografía de la economía de un país.

Balanza de transferencia: corresponden a entradas y salidas sin contrapartida, es decir, sin retorno. Ingresan divisas, pero no salen. Con la llegada de extranjeros al país, se da recurrentemente el envío de dinero hacia el exterior, de esta manera, los residentes extranjeros ayudan a sus familias en sus países de origen.

Inflación: es el aumento del costo de vida en la población de un país. Es decir, un aumento en el valor de los bienes y servicios, lo que genera la pérdida del valor adquisitivo de los compradores.

- Asignatura: Gestión Financiera Corporativa

Contabilidad: es una técnica en donde la finalidad es apoyar y optimizar los procesos de la Administración y de la Economía en una empresa, la contabilidad no es solo el registro de la actividad o hechos económicos de la organización, ya que además de recopilar la información, también se debe realizar el proceso contable, en donde se analiza y clasifican las operaciones realizadas, para posteriormente elaborar la preparación de los estados contables y a través de estos estados contables realizar análisis de la información contable.

Esta información contable queda a disposición de usuarios internos tales como, gerentes, directores, administradores de la organización, como también por

usuarios externos dentro de los cuales encontramos a los entes fiscalizadores y entidades financieras.

Balance: es un informe contable que proporciona información detallada sobre los activos, pasivos y el patrimonio de una empresa. Con el análisis del balance general se puede observar la situación financiera de la empresa en un momento determinado, muestra lo que debe el negocio, lo que posee y lo que se ha invertido.

En el caso del balance, es estático, ya que entrega la información del momento de lo que se tiene y lo que se debe pagar. Se dice que es estático ya que la información de la situación financiera puede variar el día después a la entrega del balance.

Dentro del balance podemos encontrar los términos de activos, pasivos y patrimonio.

Estado de resultados: es un informe contable de los ingresos obtenidos por una empresa u organización en un determinado periodo. El resultado final muestra las ganancias o las pérdidas netas de la compañía, es decir, cuánto ganó o perdió durante un tiempo.

Estados de flujos de efectivo: mediante este estado podemos determinar los abonos y egresos de efectivo en una empresa. Esta información proporcionada es de gran importancia para determinar el efectivo disponible en una empresa y determinar que conceptos abonaron o disminuyeron efectivo.

Estado de cambios en el patrimonio: Se trata de un estado muy común en aquellas empresas que cotizan en Bolsa, ya que el capital contable de una empresa puede variar si cuenta con mayor número de accionistas. Este movimiento puede

cambiar el valor de las acciones que ha emitido la empresa y, por tanto, los dividendos pagados por la compañía.

Ratios: son indicadores que se basan directamente en la información arrojada por los estados financieros, en donde se extraen cifras, las cuales, relacionadas con otras cifras entregadas por los estados financieros, nos entregan índices o indicadores para conocer la situación financiera específica y actual de una organización, poniendo en evidencia una buena o mala gestión.

Al relacionar dos variables del balance o de la cuenta de resultados se obtiene información sobre la situación financiera de la empresa, es por esto que la validez de las ratios se basa en la calidad de la información que aportan los Estados Financieros de la organización.

Análisis financiero: es la interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de conocer su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. Su objetivo es lograr un diagnóstico real de la situación de una organización, que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tanto internos como externos, realicen el proceso de toma de decisiones de forma eficiente y eficaz.

- Asignatura: Branding

Branding: es el proceso de construcción de una marca, con la cual se desea aumentar la rentabilidad de la marca a largo plazo.

Marca: es aquello por lo cual el público identifica una empresa o producto, y lo que la gente piensa, dice, siente y comparte de ella.

Comunicación análoga: es la comunicación no verbal. Se basa en los gestos, las posturas, etc. En la comunicación análoga no necesariamente debe existir un consenso significativo. Puede ser no verbal, por lo que debe existir un contacto visual, esto para comunicarse a través de gestos, posturas etc.

Comunicación digital: es la comunicación que se transmite a través de símbolos, los cuales pueden ser lingüísticos o escritos.

Identidad de marca: son los elementos que caracterizan e identifican la marca y que se puede crear y gestionar mediante el Branding.

Modelo monolítico (Branded House): Es aquel modelo que emplea una única marca para identificar toda su actividad, ya sea corporativa o de producto. La marca se relaciona de la misma forma con todos los grupos de interés, creando una imagen de marca fuerte y amplia. (Gorriz, 2021).

Ejemplo, la marca Prosegur. Dicha empresa entrega servicios en Chile a través de distintas submarcas, las cuales están dentro de la misma marca genérica, las que comparten la personalidad de la marca genérica y sus servicios o productos tienen una propuesta de valor única.

Posicionamiento: es la forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente del target.

El posicionamiento se construye a través de estrategias de marketing diseñadas por la empresa, como también desde la percepción de los consumidores de la marca.

Desarrollo del Caso Portafolio II

La polar, llegar y llevar

En este trabajo desarrollaremos la evolución de la marca de la empresa La Polar, la cual dentro de su cronología ha sufrido distintas etapas, esto marcado por el escándalo de las repactaciones unilaterales, hecho el cual marcó la imagen que tienen los consumidores con la empresa.

Para comenzar debemos analizar lo ocurrido hace más de una década, exactamente el año 2011 con la multitienda La Polar, ya que es un punto de inflexión para lo que hoy en día es dicha empresa.

Al momento de que estalló el escándalo, empresas La Polar gozaba de una imagen que contaba con credibilidad, eficiencia, y que identificaba claramente su marca de los competidores. Esto comenzó a cambiar luego de que salió a la luz pública el escándalo al cual los altos ejecutivos de la empresa mediante balances falsificados, un millón de clientes renegociados -sin ellos ser parte de la medida- a la tasa máxima posible, crearon utilidades ficticias, y un patrimonio que no era ni de lejos el número real.

Luego de dicho escandalo La Polar se debilitó, esto debido a la pérdida de confianza de los consumidores, llegando al punto, desde el mismo año de darse a conocer el escándalo, de cambiar el logo de la marca, como también la frase tan característica

de la marca “llegar y llevar”, la cual se transformó en motivo de burla tras sabido el caso de repactaciones unilaterales. (llegar y robar).

Con este caso en particular quedó en evidencia que a nivel mundial los ejecutivos y responsables de aspectos de administración en las distintas empresas diariamente encaran diversos desafíos y uno de los mayores desafíos es la toma de decisiones. A través de la toma de decisiones, los directivos eligen la opción más conveniente para sus organizaciones y de esta forma asegurar el crecimiento de dicha organización. Por este motivo, la toma de decisiones es un aspecto crucial, ya que, en ocasiones, puede determinar el futuro de la organización.

En este proceso, la ética adquiere gran relevancia, ya que permite a los directivos discernir entre las decisiones correctas e incorrectas. En base a la ética, los directivos serán capaces de tomar las decisiones justas, honestas y orientadas no solo al bienestar de la empresa, sino también de quienes forman parte de ella.

Lamentablemente, la ética no es un elemento fundamental de discusión en las compañías como sí son las finanzas. Sin embargo, es muy recurrente que los inversionistas prefieran asociarse con organizaciones lideradas bajo valores éticos bien definidos, en las que puedan confiar, sean creíbles y que muestren consideración por su entorno.

Las decisiones no éticas pueden afectar a la organización tanto internamente, como externamente. De forma interna, con los trabajadores, que no estarán de acuerdo con realizar funciones poco éticas, y externas por la imagen que generará la organización.

En Chile la imagen de una empresa es de alto impacto, sobre todo cuando el concepto de ética es puesto en tela de juicio, existiendo casos como el planteado anteriormente con La Polar, los cuales vieron muy afectada su imagen por los consumidores, ya que afectaron directamente a este último grupo.

En la toma de decisiones por parte de los ejecutivos de empresas, lo conveniente es establecer un marco ético dentro de la empresa. Este deberá fijar los principios morales bajo los que operarán los integrantes de la compañía, marcando las pautas sobre las que actuar para solucionar conflictos éticos que aparezcan durante la gestión.

Las empresas y sus ejecutivos no solo deben ver a la ética como un instrumento valioso para la toma de decisiones, sino también como un elemento que les permitirá sobrevivir a largo plazo. Las organizaciones más exitosas y con una mejor imagen en la sociedad son aquellas que trabajan bajo criterios éticos bien definidos.

En el caso planteado anteriormente, queda la reflexión de la importancia de la ética en el ámbito empresarial, y como este concepto debe ser aplicado en dicho ámbito. Solo queda la incertidumbre de confiar en que gran parte de las empresas y ejecutivos de estas mismas siguen lineamientos regidos por la ética y buenas prácticas.

En el caso planteado vemos conceptos como la ética y toma de decisiones, las cuales se enmarcan dentro del área de estudio de la Administración, pero además se mencionan conceptos como posicionamiento y marca, las cuales corresponden

al área del conocimiento del marketing, y conceptos tales como situación financiera, balances y estados financieros, correspondientes al área del saber de la economía.

Con lo anteriormente expuesto quedan interrogantes referentes a la importancia de la ética por sobre el área financiera de las empresas, en donde en este caso en particular primó el aspecto económico, dejando de lado la ética, y también la imagen de la marca frente a los clientes y target. Esto trajo además de un terremoto en las finanzas de la empresa, una pérdida de confianza de los clientes y el cambio de la visión que estos tenían de la empresa. Todo lo anterior desencadenó una pérdida en el posicionamiento que mantenía la empresa en el mercado y en la mente de los clientes, por lo que disminuyó la ventaja competitiva de la empresa en relación con sus competidores. Todo lo mencionado afectó fuertemente en la rentabilidad de la empresa.

Lo expuesto en el caso nos hace reflexionar que, si bien la situación financiera es de gran importancia en toda empresa u organización, no hay que dejar de lado la importancia de la marca, su posicionamiento y la ventaja competitiva que ha logrado alcanzar en el mercado, ya que las pérdidas económicas se subsanan, pero la imagen corporativa que proyecta la empresa en la mente de los consumidores es un factor que influye, para bien o para mal, a lo largo del tiempo.

PORTAFOLIO III

Glosario Portafolio III

- Asignatura: desarrollo económico.

Productividad: nivel de producción de un bien o servicio de una fuerza productiva.

A mayor producción de dicho bien o servicio, mayor productividad.

Desarrollo económico: crecimiento en la economía que lleva consigo el desarrollo humano mediante la satisfacción de las necesidades y carencias de cada país.

Producto interno bruto (PIB): indicador de la producción de bienes y servicios de un país, dentro de un tiempo determinado.

Externalidades: son factores externos no deseados que afectan la economía de un país.

Crecimiento exógeno: crecimiento relacionado directamente con factores externos a la economía.

Crecimiento endógeno: crecimiento relacionado directamente con factores internos a la economía.

Neoliberalismo: modelo económico centrado en reducir la participación del estado al mínimo en la economía, dando prioridad al libre comercio.

- Asignatura: Gestión del talento

Reclutamiento Interno: es el proceso en donde una empresa, por requerimiento para su operación, requiere de un servicio específico, por lo que la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser

ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Reclutamiento Externo: proceso en donde al existir una vacante, una organización intenta llenarla con personas externas, mediante reclutamiento externo.

Reclutamiento Mixto: proceso que recopila fuentes internas como externas de la organización.

Inducción: busca básicamente orientar y adiestrar a los nuevos funcionarios o empleados a fin de familiarizarlos con los valores, normas, objetivos, rutinas y en particular, con el área de trabajo en la cual se van a incorporar.

Gestión por Competencias: es un modelo de gestión de personas que pretende, a partir de la detección de brechas entre los individuos y los cargos que ocupan, desarrollar el talento al interior de la organización, y con ello aumentar las capacidades para un adecuado desempeño y cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el mediano y largo plazo.

Talento: es una característica natural que le permite a las personas ser sumamente efectivos en determinados ámbitos o actividades.

Capacitación: es la acción tendiente para aumentar los conocimientos, competencias y habilidades de los integrantes de una organización. Su objetivo, es incrementar la eficiencia y la eficacia de las tareas individuales y colectivas.

- Asignatura: Brand management

Brand management: Brand = Marca y management = administración o gestión; por lo cual el Brand Management es el administrador /a de una marca.

Target o grupo meta: es el grupo específico o foco al cual va dirigida la estrategia de marketing de una empresa.

Calidad percibida: es la percepción de los consumidores de la marca, según factores como calidad, servicio post venta, atención al cliente, etc.

Extensión de marca: es utilizar el prestigio de una marca reconocida para presentar una nueva marca de productos diferentes, bajo el paraguas de la marca madre.

Extensión de línea: consiste en añadir nuevos productos dentro de la misma categoría y bajo la misma marca. Esto es, añadir nuevos sabores, presentaciones, formas, colores o nuevos atributos. (Isaza, 2015)

Portafolio de marcas: grupo de marcas diferentes que adquieren otro nivel de complejidad en su gestión como conjunto, pues el desafío no solo es desarrollar valor asociado a una marca individual.

Posicionamiento de marca: es como una marca se posiciona dentro del mercado y en la mente de los consumidores.

Caso práctico 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 le 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 esta 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 mt² 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 de este 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:

Información Financiera:

	2015	2016
Al 30 de Octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720
Otros	340	260
Pasivos Circulantes	1.200	1.580
Cuentas por pagar	600	680
Acreedores	300	420
Impuestos por pagar	50	110
Otros	250	370
Activo Fijo	4.800	5.800
Otros Activos	200	770
Total Activos	6.500	8.100
Pasivos Largo Plazo	1.300	2.250
Patrimonio	4.000	4.270
Total Pasivos y Patrimonio	6.500	8.100
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.

Desarrollo

- **Diagnóstico de la situación**

Al analizar el caso de “Full Reciclajes Ltda.” Nos encontramos frente a un negocio innovador y pionero en la época que nace, considerando que surge en la década de los 80 donde conceptos como “Reciclaje” y economía circular era algo sumamente desconocido como sociedad en nuestro país.

Don Alberto Valverde, dueño de la empresa, inicia sus actividades bajo una estructura de empresa familiar, lo que funciona relativamente bien en las primeras etapas de crecimiento de la organización. Sin embargo, frente a un incremento de la producción, trae consigo el aumento de la cartera de clientes y mayor cantidad de oferentes del servicio al mercado, por lo anterior, se hace imprescindible profesionalizar las funciones y reclutar profesionales capacitados para afrontar escenarios más complejos.

Al encontrarse en este punto, la empresa debía haber realizado los cambios en su estructura organizativa, pasando de una contratación sustentada en la “cercanía y confianza” a la tercerización de reclutamiento donde se defina a través de una empresa externa el perfil y competencias del cargo del personal que debía contratar,

inyectando en la empresa una visión objetiva del mercado, realizando cambios a nivel de estructura y operatividad e implementando una estrategia comercial, alineando cada una de las áreas del negocio .

Al no haber instaurado las acciones correctivas, trae consigo hoy en día problemas de liquidez, lo cual se ve acrecentado al invertir en activos y nuevas líneas de producción, sin tener el estudio y análisis financiero prolijo que permitiría tomar las decisiones correctas de inversión.

Al observar sus Estados Financieros podemos detectar el aumento en activos fijos, lo cual trajo consigo una baja liquidez, la empresa no cuenta con la capacidad de poder realizar reconversión, si no mejora los índices de liquidez.

La toma de la decisión apresurada al invertir en activo (compra de terreno), trajo consigo asumir una deuda de 47% en activos.

Sin embargo, el dato más preocupante lo arroja la razón o prueba ácida, la cual refleja que es de 92, o sea que de cada peso que debo, 0,92 es para pagar, llevando a la insolvencia de la empresa.

Para concluir, se puede señalar que las empresas quiebran porque no tiene liquidez, ya que no tienen capacidad de endeudamiento, la deuda de activos no me permitirá tomar la decisión de solventar la ampliación del negocio.

- **Cursos de acción**

Propuestas:

- Contratación de una empresa que sea especialista en asesoría empresarial y organizacional, con la finalidad de que realice una intervención en la empresa, proponiendo los cambios necesarios, incluyendo la modificación de la estructura organizacional y operativa.
- Buscar liquidez a través de la venta de activos para avanzar con la idea de negocio de una nueva línea de producción (caucho).
- Tomar la decisión de no incursionar en nuevo negocio, si se da la posibilidad, vender el terreno en el cual se había invertido para mejorar los procesos organizacionales, productivos, gestión de personas, capacitación, entre otros.

- **Evaluar los cursos de acción**

La contratación de una empresa que sea especialista en asesoría empresarial y organizacional traería consigo una maximización de los recursos productivos, pero que se ve como una medida a corto o largo plazo.

Buscar liquidez a través de la venta de activos, aparece como la medida a tomar con mayor urgencia, esto debido a que, al no contar con liquidez, existe el riesgo de no poder solventar los gastos operativos básicos o fijos, lo que llevaría a la quiebra de la empresa, generada por la insolvencia de esta.

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

El mejor curso de acción, para comenzar sería buscar liquidez a través de la venta de activos.

- **Conclusiones relevantes para el caso**

Según lo expuesto en el caso se hace imperante generar liquidez a través de la venta de activos, ya que sin esto la empresa caerá en insolvencia.

Luego de generar liquidez se hace necesario la contratación de una empresa asesora que gestione los cambios necesarios, incluyendo la modificación de la estructura organizacional y operativa.

PORTAFOLIO IV

Glosario Portafolio IV

- Asignatura: Taller de habilidades directivas

Comunicación descendente: es aquella que va dirigida en una línea de jerarquía desde los cargos superiores hacia cargos inferiores que generalmente se presenta como una orden oral. Ejemplo, cuando un jefe de área le asigna una función a su trabajador de la empresa.

Comunicación ascendente: es aquella que va dirigida en una línea de jerarquía desde los cargos inferiores hacia cargos superiores.

Comunicación cruzada: es la comunicación que se da sin seguir una línea jerárquica entre directivo y trabajador, sino se da entre empleados del mismo nivel jerárquico, o incluso de distintos niveles.

Motivación: fuerza que anima y alienta a una persona para alcanzar un objetivo planteado.

Conflicto: es la situación en donde las diferencias afectan la calidad o estado de las relaciones entre las personas que tienen puntos de vista distintos. Permitimos que surjan los roces cuando no manejamos adecuadamente la diversidad de opiniones, lo que permite que las diferencias se transformen en conflictos.

Toma de decisiones: es una habilidad de llevar a la práctica lo planeado de forma eficaz y eficiente.

Equipo de trabajo: grupo de personas con objetivos comunes, que realizan tareas tendientes a alcanzarlos en conjunto.

- Asignatura: Taller de gestión comercial

Gestión de ventas: es el área de una empresa el cual su objetivo primordial es aumentar las ventas de dicha organización, mediante la correcta utilización del recurso humano, enfocados en el mercado de clientes.

Gestión comercial: la función encargada de hacer conocer y abrir la organización y sus productos y servicios al mundo exterior. (Vilchez, La gerencia comercial y la gerencia de ventas en una organización, 2017)

Excedente del consumidor: se refiere a la ganancia de los consumidores al adquirir un producto o servicio a un menor precio del que estarían dispuestos a pagar por él.

Contrato Psicológico: es la reciprocidad entre el individuo y la organización que permite el equilibrio organizacional. (Vilchez, El contrato Psicológico con el cliente, 2017)

Pronostico: adelantarse a eventos futuros mediante la planificación.

Selección de personal: proceso en donde se busca seleccionar a las personas adecuadas de acuerdo con las necesidades de cada organización.

Reclutamiento: es la convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características definidas en la selección de personal, no necesariamente deben cumplir con absolutamente todas.

- Asignatura: Evaluación de proyectos

Proyecto de inversión: es una unidad operacional vinculada con recursos (monetarios, mano de obra, bienes de capital, materias primas, etcétera), con un entorno o medio ambiente, con una actividad o giro, con un tamaño, con una ubicación o localización y en general con otros componentes que le otorgan la posibilidad de generar un beneficio futuro para el sector privado y para la sociedad. (UNIACC, 2016)

Tasa de interés nominal: en el caso de un préstamo, es el porcentaje que se acuerda para determinar el costo agregado al valor capital de dicha transacción por un determinado tiempo.

Tasa de interés real: índice que nos entrega la diferencia entre el interés nominal y la inflación. Es una pérdida de valor que hay que contar como si fuera un gasto.

Costo de oportunidad: es la tasa esperada de retorno ofrecida en el mercado de capitales por otras inversiones con el mismo grado de riesgo que el proyecto en cuestión.

Tasa de descuento: está en función de la rentabilidad deseada, expectativas de riesgo, costo financiero de las fuentes de financiamiento, costo alternativo de los fondos, etcétera. A través de esta tasa de interés se descuentan o actualizan cada uno de los flujos de caja futuros del proyecto a momento “cero” (hoy).

Decisión de demanda: está relacionada con la determinación del mercado objetivo y específicamente con la definición de la estimación de demanda que enfrentará y deberá satisfacer el proyecto bajo análisis.

Depreciación: disminución del valor de un bien debido al uso en su vida útil. Dicha disminución se aplica a los activos fijos.

Caso de análisis Portafolio IV

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 esta 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 mt² 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.

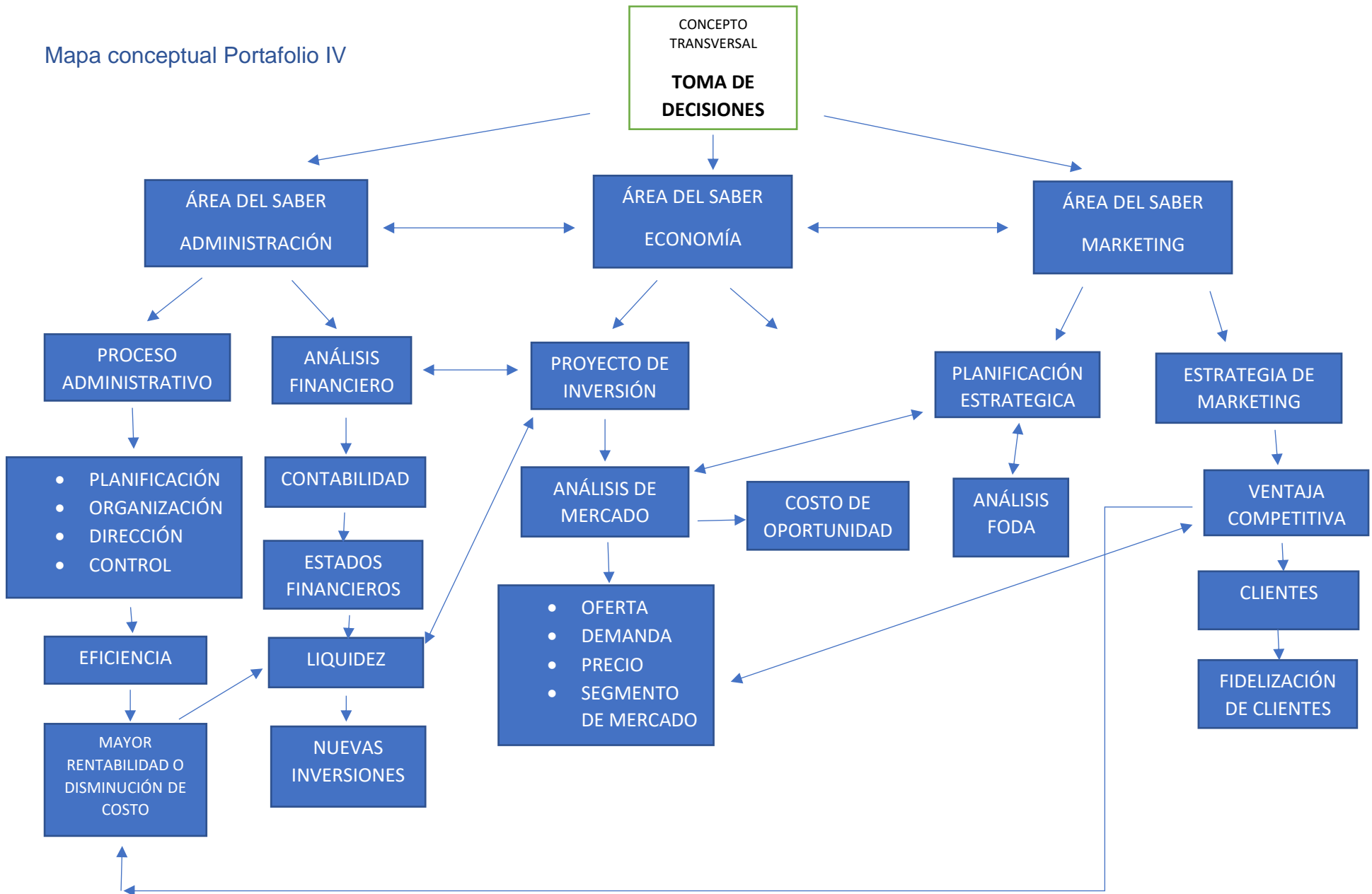
En el mes de noviembre del 2016, el señor Alberto Valverde llegó como todas las mañanas a su oficina ubicada en el piso 12 de un céntrico edificio. Como se acercaba el fin de año y cierre de este quería saber cómo había estado la gestión y la evolución de los negocios durante el presente año y quería 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.

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.

Mapa conceptual Portafolio IV



Conclusiones del mapa conceptual

- El mapa conceptual nos permite tener una visión más amplia en relación con la problemática existente en la empresa Full Reciclajes, en donde el concepto transversal “Toma de Decisiones” es multidimensional para todas las áreas del saber.
- El mapa conceptual nos entrega una mirada global de la importancia del proceso de toma de decisiones dentro de la empresa Full Reciclajes, en donde tanto en el proceso administrativo, gestión comercial y marketing es de gran importancia para sobrellevar la problemática actual existente.
- El mapa conceptual nos permite tener una mirada global para generar un diagnóstico de la problemática, esto para elaborar un plan de acción.
- Mediante los distintos conceptos que se desprenden del concepto transversal podemos elaborar un plan de acción para sobreponer las distintas problemáticas de la empresa.

Análisis del mapa conceptual en base a la situación

El mapa conceptual nos entrega los conceptos elementales para hacer frente a las distintas problemáticas que afectan a la empresa Full Reciclaje, en donde dentro del área del saber de la administración encontramos la teoría de organización, la cual intenta explicar la interacción existente entre los distintos componentes organizativos, esto debido a que la empresa Full Reciclaje cuenta con una estructura organizacional plana y de tipo familiar, sin ajustarse a los cambios

existentes tanto en el mercado como al interior de la empresa. Dentro de la misma área del saber encontramos el concepto de análisis financiero, el cual nos permite no sólo evaluar la situación financiera actual de la empresa, el manejo de los recursos financieros y la efectividad del manejo, sino que también nos permite identificar retos y oportunidades a futuro. El análisis financiero también nos permite realizar una evaluación financiera actual de la empresa, para de esta forma, tener un manejo efectivo de los recursos financieros, esto relacionado directamente con el proceso de toma de decisiones para los nuevos proyectos en carpeta y la distribución del gasto en remuneraciones, los que deben ser acordes al mercado y a la realidad de la empresa Full Reciclajes. También para tratar la problemática de liquidez que afecta a la empresa.

Ante esto aparece el concepto de costo de oportunidad, el cual se ve reflejado en los diversos activos con los que cuenta la empresa y que no están siendo aprovechados o se ha dejado de generar ganancias por la adquisición de estos, tal es el caso del terreno adquirido para el nuevo proyecto de reciclaje de caucho.

Otra problemática que afecta a la empresa es la disminución de clientes nuevos, lo que debido a no contar con una planificación estratégica (concepto del mapa conceptual) se torna mucho más difícil captar y mantener nuevos clientes, por lo que urge de manera sistemática, recopilar una gran cantidad de datos, procesarlos y transformarlos en información clave al momento de tomar decisiones (concepto transversal). Esta información debe contar con datos sobre el entorno directo e indirecto, sobre la empresa, los competidores, los actores relevantes, etc., lo que permitirá fijar objetivos y estrategias claras para alcanzarlos, lo que facilita la toma

de decisiones y el uso eficiente de recursos. Así se logra priorizar el uso de recursos y que todas las personas de la organización conozcan y se comprometan con el rumbo que se espera ésta tome.

En lo mencionado anteriormente se desprende la necesidad de crear una estrategia de diferenciación (concepto del mapa), que permita una ventaja competitiva que lleve a la empresa a una rentabilidad superior, que dé como resultado de esta ventaja competitiva el aumento de valor o una disminución de costo, lo que podrá ayudar a la implementación de estrategias de fidelización de clientes para mejorar la cartera de clientes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Gorriz, G. (01 de septiembre de 2021). *germangorriz.com*. Obtenido de [https://germangorriz.com/arquitectura-marca-adecuada/#:~:text=Marca%20%C3%BAnica%20\(Branded%20House%2C%20de%20marca%20fuerte%20y%20amplia.](https://germangorriz.com/arquitectura-marca-adecuada/#:~:text=Marca%20%C3%BAnica%20(Branded%20House%2C%20de%20marca%20fuerte%20y%20amplia.)

Isaza, J. J. (11 de junio de 2015). *Bien pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/diferencia-entre-extension-de-marca-y-extension-de-linea/#:~:text=Por%20otro%20lado%2C%20una%20extensi%C3%B3n,formas%2C%20colores%20o%20nuevos%20atributos.>

Mankiw, N. G. (1998). *Principios de economía*.

Pinto, A. (1995). *Curso de Economía*.

UNIACC. (2016). *Aspectos y conceptos relevantes asociados a la evaluación de un proyecto*.

Vilchez, F. (2017). *El contrato Psicológico con el cliente*. UNIACC, Lea esto primero.

Vilchez, F. (2017). *La gerencia comercial y la gerencia de ventas en una organización*. UNIACC, Lea esto primero.