

Portafolio I
Parte I. Glosario

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Abril de 2017

Introducción

Del latín glossarium, el glosario es un catálogo de palabras de una misma disciplina o de un campo de estudio, que aparece definidas, explicadas o comentadas. También se trata de un catálogo de palabras desusadas o del conjunto de comentarios y glosas sobre los textos de un autor.

Se utiliza el concepto para hacer referencia al conjunto de glosas, las cuales son pequeñas anotaciones que se realizan para explicar el significado o el contexto en el que una palabra es utilizada dentro de un texto. En general aquellos libros que tratan sobre temas específicos de una materia (científicos, religiosos, etc.) añaden un glosario al final del mismo donde se enumeran ciertos términos de los que puede no haberse comprendido su significado; de este modo los lectores pueden comprender una forma más amplia el texto.

En el presente trabajo, realizaremos la confección de un glosario asociado a las materias estudiadas en los semestres ya cursados, el cual contempla las asignaturas de Costos y Presupuesto, Microeconomía, Macroeconomía, Branding, Gestión Financiera Corporativa, Estadísticas Aplicada, Ética y Responsabilidad Social y por último el ramo de , Marketing Estratégico.

Portafolio I.

Glosario de Conceptos Clave.

Costos y Presupuesto

- Costo: se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.
- Gasto: se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.
- Ingreso: se define como el precio de los servicios prestados o el precio por la cantidad de productos vendidos.
- Método FIFO: considera que el inventario inicial de trabajo en proceso fue finalizado y se transfiere primero. Luego supone que el inventario final de trabajo en proceso consiste en las mercancías puestas en producción durante el período.
- Presupuesto: es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.
- Presupuesto Maestro: Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. Las empresas, en su mayoría, preparan anualmente el presupuesto maestro.
- Flujos de caja: también llamados flujos de efectivo son los ingresos o egresos de fondos cualquiera que sea su origen o destino.

Microeconomía

- Economía: es la ciencia que se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.
- Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP): muestra las combinaciones posibles de bienes y servicios de que dispone una economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente.
- Curva de demanda de un consumidor: relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables.
- Elasticidad: mide la reacción de una variable frente al cambio de otra variable relacionada. Para la demanda y la oferta, se puede definir como la sensibilidad con que reacciona la cantidad demandada u ofrecida ante variaciones en algunos de sus determinantes, permaneciendo constantes todos los demás.
- Producto total (PT): se define como la cantidad de producto que se puede obtener, dada una tecnología, para diferentes niveles de factor variable (L).
- Producto marginal: mide la variación que se produce en la producción cuando se utiliza una unidad más del factor variable (L).
- Producto medio (o promedio): se define como la relación por cociente entre el producto total y el número de unidades físicas del factor de producción variable (L).
- Ley de rendimientos marginales decrecientes: determina que si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo.
- Costo marginal o de oportunidad: es el valor de la alternativa a la que renuncia la empresa por el uso de una unidad adicional de ese factor.

Branding

- Marca: nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores.
- Branding: es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas, que además incluye la creación de valor de ésta, tanto del punto de vista de los clientes como de los dueños de la empresa.
- Propuesta de Valor: declaración clara, que está en línea con los deseos y desafíos de mercado, que comunica la contribución como compañía, cómo la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación (relevancia), entrega beneficios específicos (valor) y señala por qué debiera hacer negocios con esa compañía y no con la competencia (diferenciación única).
- Comunicación: es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.
- Imagen: Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- Identidad: Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- Imagen de Marca: es la percepción que se tiene sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta.
- Identidad de Marca: el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que se puede crear y gestionar mediante el Branding.
- Arquitectura de marca: herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.

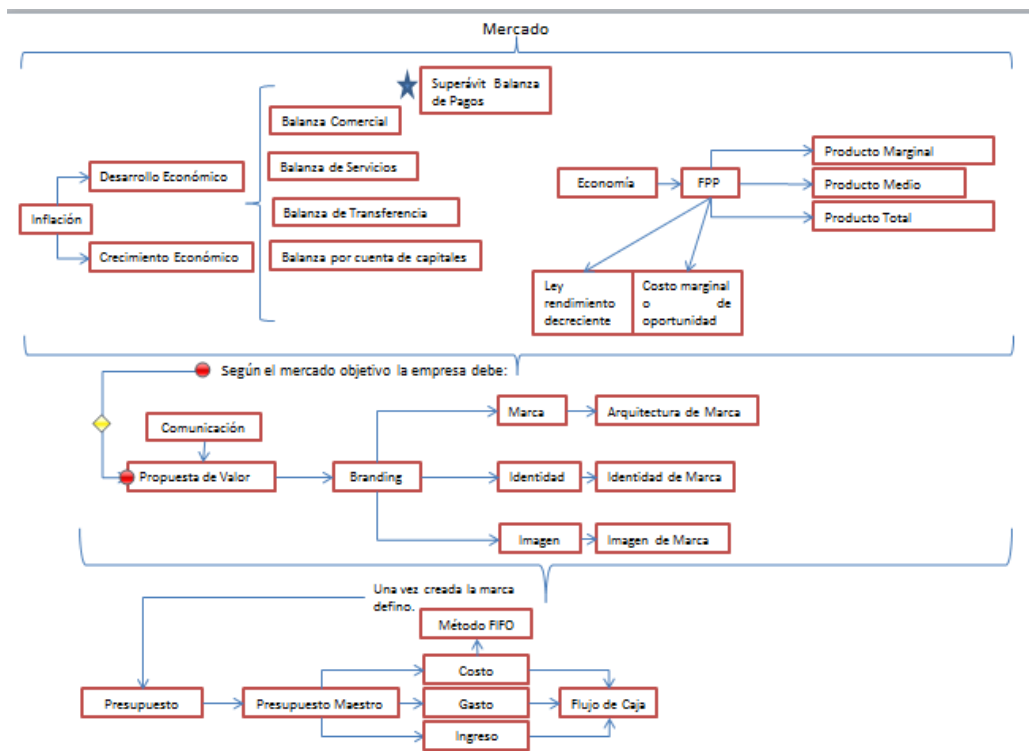
- Posicionamiento de marca: forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente de los clientes potenciales.

Macroeconomía

- Balanza comercial: Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de exportaciones e importaciones de bienes exclusivamente.
- Balanza de servicios: Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de servicios internacionales.
- Balanza de transferencias: Registra las entradas y salidas de divisas sin contrapartida.
- Balanza por cuenta de capitales: Esta balanza registra las entradas y salidas de divisas provenientes de las compras y ventas de activos. Incluye todos los movimientos de capital a corto y largo plazo, tales como: préstamos bancarios, compras de activos extranjeros por parte de agentes nacionales y viceversa, inversiones extranjeras en el país e inversiones nacionales en el extranjero.
- Desarrollo económico: proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados.
- Superávit de la balanza de pagos: es la suma de los superávit de las cuentas de corriente y de capital respectivamente. Por el contrario, si ambas cuentas presentan déficit entonces la balanza de pagos presenta déficit.
- Inflación: aumento generalizado y sostenido en el tiempo del nivel general de precios de la economía. O sea, existe inflación cuando hay una tendencia general de los precios de los bienes y servicios a subir.
- Crecimiento Económico: un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

En términos consolidados, podemos ver la interacción entre los tres tópicos antes mencionados, considerando que la empresa, antes de comenzar, debe ser capaz

de definir su marca, identidad e imagen, en función de los objetivos que posean. Al tener una empresa ya constituida, entran los temas microeconómicos, los que tienen relación con aspectos internos de la empresa basados en las políticas que definan, como por ejemplo las cantidades a producir de un bien o servicio en particular. También deben considerarse aquellos factores más macro que puedan afectar como lo son los propios de la economía en la que me encuentro inmerso, tales como tipos de cambio, tasas de interés, entre otros. Más internamente aparecen definiciones de la empresa a nivel de los presupuestos con los que ésta cuenta para la realización de sus operaciones, los que deben ser debidamente controlados. Lo anterior se grafica como sigue:



Portafolio II
Parte II. Desarrollo Caso de Aplicación.

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Abril de 2017

Contenido

Introducción.....	3
Análisis Externo: Análisis del Macroentorno.....	5
Modelo de Análisis PESTA:	5
Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter).....	6
Análisis Interno.....	8
Definiciones políticas	8
Portafolio de Negocios:	9
Cadena de Valor.	10
Análisis FODA.....	11
Ventaja Competitiva	13
Conclusión.....	15
Bibliografía.	16

Introducción.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un caso práctico, para el cual utilizaremos una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y cocktelería.

La empresa en análisis es Jacura's Dely una microempresa de origen familiar, cuya característica principal es que cada uno de sus productos son realizados de manera artesanal en un 100% y enfocado en personas con necesidades alimentarias especiales, tales como diabéticos, alergias alimentarias, celíacos, entre otros.

La Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), estima que el universo nacional de empresas formales asciende a un número en torno a las 744.000. Las diferencias de tamaño se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de estos segmentos hace al total de ventas anuales en el país. De esta forma, mientras las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas, las PYMES, que son un 17% del total de empresas, aportan el 16% de las ventas totales y las microempresas que son un 82% del universo total, representan sólo un 3% de las ventas nacionales.

No obstante esta alta heterogeneidad en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia; el funcionamiento del aparato estatal; la situación macroeconómica general; y las condiciones de financiamiento.

El problema que enfrentan las PYMES para acceder a financiamiento y su posterior impacto negativo en el crecimiento de sus ventas y generación de flujos en sus negocios.

Dado lo antes expuesto, se hace indispensable que exista una definición adecuada de cada uno de los pilares que permitan que la microempresa sea capaz de subsistir en el largo plazo, razón por la que analizaremos a este emprendimiento basado en los conceptos estudiados en las cátedras de Marketing Estratégico, con el fin de evaluar la marca y su identidad, así como también las distintas evaluaciones o análisis de mercado a realizar.

Actualmente, esta microempresa familiar busca darse a conocer en el mercado, de manera de crear una cartera de clientes que permita dar sustento al proyecto, el que se enfoca en un nicho de negocios muy específico, como lo son las personas con necesidades alimentarias distintas.

Dado lo anterior, es necesario identificar cómo lograr la confianza de los clientes y su interés por adquirir nuestros productos, considerando que es una industria con gran cantidad de competidores.

Creemos además que la clave está en definir buenas bases para este emprendimiento, las que permitan tener un objetivo claro, de manera de enfocar todos los recursos disponibles en ellos.

Análisis Externo: Análisis del Macroentorno

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. En este caso podríamos dar como ejemplo las maquinarias utilizadas en la elaboración de nuestros productos, la normativa sanitaria asociada, entre otras.

Modelo de Análisis PESTA:

Este análisis permite realizar una evaluación externa y normalmente se usa para comprender el crecimiento de mercado y analizar el contexto competitivo. Sirve como primera aproximación para realizar un análisis estratégico ya que nos otorgará las primeras orientaciones.

El macroentorno está compuesto por una serie de aspectos a considerar, los que analizaremos en función del emprendimiento, estos son:

- Aspectos políticos: para el caso del negocio de una microempresa dedicada a la pastelería y cocktelería, existe una serie de entidades regulatorias a considerar para su implementación, tales como patente, permisos sanitarios, iniciación de actividades, entre otros.
- Aspectos económicos: tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros. En este caso, para este tipo de empresa, tendríamos que considerar la declaración y pago de IVA en caso de corresponder, los pagos de imposiciones a los trabajadores y las declaraciones de renta anuales.

- Aspectos sociales: la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas. En el caso de la empresa en estudio, tenemos productos asociados al consumo de productos especiales, es decir, para personas con necesidades alimentarias distintas como celíacos, diabéticos, alergias alimentarias, entre otros, por lo que esa es una característica importante a considerar. En términos demográficos, la concentración principal estaría dada en adultos mayores (diabetes) y en niños, en los que la patología de alergia alimentaria se ha ido haciendo más recurrente.
- Aspectos tecnológicos: la tecnología disponible en la industria es un aspecto a considerar, ya que en el caso de estos productos genera un valor agregado, en relación a la mejora de la eficiencia, es decir, a la elaboración de productos en un menor tiempo. Por ejemplo, si se tiene un horno industrial, podríamos tener un biscocho en mucho menos tiempo y por ende hacer mayores cantidades, o el caso de las batidoras industriales, las que permiten procesar cantidades muy superiores a una de las utilizadas comúnmente en los hogares.
- Aspectos ambientales y legales: en el caso de esta empresa, no aplicaría este concepto, dado que no hay un efecto sobre el medio ambiente, sin embargo, en el caso de continuar el crecimiento, podrían definirse instancias que permitan contribuir al cuidado del ambiente, por ejemplo los desechos generados en nuestra producción, sean debidamente seleccionados y depositados en los contenedores que corresponde según su tipo, como puntapié inicial a la aplicación de la RSE en la empresa.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter)

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios, por medio del cual se pueden

maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que también permite subsistir en el mercado.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, considerando la microempresa en análisis, son:

- Rivalidad entre los competidores actuales: está definida por la magnitud con la que los competidores utilizan herramientas y realizan acciones para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre los rivales. En este caso, el mercado en el que nos encontramos inmerso es relativamente reducido, ya que el concepto de cocina saludable está en pleno desarrollo. Por su parte, el crecimiento de la demanda es rápido, dado que no existe una gran cantidad de competidores, en relación a la cantidad de personas que requieren este tipo de productos.
- Entrada de competidores potenciales: cada vez que ingresa una nueva empresa al mercado ingresa una nueva capacidad productiva y recursos, por lo que es necesario tener claridad de cuál será la estrategia para atacar en caso que esto suceda, ya sea de forma pasiva o agresiva. En el caso de la industria de la comida para personas con necesidades especiales, las barreras de entrada están asociadas a la necesidad de capacitación específica para su elaboración, y por ende a costos de capacitación significativos. Otra barrera de entrada importante es la lealtad de los consumidores, dado que son un tipo de preparaciones especiales, las que de no realizarse adecuadamente, podrían afectar la salud, e incluso poner en riesgo la vida de las personas, por lo que un cliente que ya conoce a un proveedor en particular, pensaría muy bien antes de cambiarse.
- Situación y cantidad de productos sustitutos: las empresas no solo compiten con otras empresas que fabrican productos similares también compiten con empresas que venden productos sustitutos. En el caso de esta industria, no existen muchos

productos sustitutos, y los que existen por lo general poseen precios elevados, por lo que el poder de los sustitutos es bajo.

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden llegar a ser una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer el precio sobre sus productos que en definitiva afectarán el producto final. En este caso, los proveedores sí poseen un alto poder de negociación, ya que por tratarse de materias primas especiales, su costo es bastante elevado, lo que genera que el precio de los productos finales también sea elevado, sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagarlo.
- Poder de negociación de los consumidores: mientras mayor sea la influencia de los consumidores en precio, calidad, servicios u otro, mayor fuerza competitiva tienen. En este caso, el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que el efecto de los precios de las materias primas se refleja en los precios finales, y por ende no existe la posibilidad de disminuirlos.

Análisis Interno.

Al realizar un análisis interno de la organización podemos incorporar una enorme cantidad de elementos pero sin duda los más relevantes son: definiciones políticas y estratégicas; portafolio de negocios; cadena de valor y comunicaciones integradas. Todos estos elementos permiten crear valor para los clientes y los accionistas y en este sentido son fundamentales.

Definiciones políticas

Existen tres elementos que permiten definir la empresa en un sentido general y son la misión, visión y valores. Estos son los lineamientos que permiten guiar la empresa con un horizonte de largo plazo.

Para el caso de la empresa en análisis, los elementos aplicados son:

- Misión: La misión de Jacura's Dely es el brindar servicios de pastelería y banquetería de alta calidad en Santiago, enfocada en personas con necesidades alimentarias especiales, para lo cual realizamos capacitaciones constantes al personal, de tal forma de entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad.

- Visión: La misión de Jacura's Dely es el ser líderes en la realización de productos de pastelería y banquetería para personas de la Región Metropolitana. Queremos contar con la confianza de nuestros clientes, quienes pondrán en nuestras manos, más que el simple gusto por un pastel, sino que su salud, dadas las restricciones alimentarias que poseen.

- Valores: nuestros valores se encuentran muy arraigados, y son la base de nuestro negocio, y que para nosotros son inquebrantables. Estos son:
 - Honestidad
 - Responsabilidad
 - Respeto
 - Tolerancia

Portafolio de Negocios:

El portafolio de negocios considera las diferentes unidades de negocio, divisiones o líneas. Es un camino para que la organización determine en qué negocios se crea valor y en cuáles se destruye o no se crea valor. En el caso de nuestra empresa, poseemos tres líneas de negocio, una enfocada a la elaboración de productos de pastelería, otra a la elaboración de tortas personalizadas y la última a la elaboración de productos de banquetería. No obstante lo antes mencionado, nuestro equipo es interdisciplinario, por lo que cada uno de ellos se encuentra capacitado para realizar preparaciones en conjunto.

Cadena de Valor.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Además, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

La forma gráfica de representar la cadena de valor es la siguiente:



En el caso de la empresa en análisis, las actividades primarias son aquellas asociadas a la generación de los productos, ya sean de pastelería o cocktelería. La logística interior se asocia a la logística asociada a su recepción, almacenaje y

distribución. El concepto “Operaciones” se relaciona con la transformación de los insumos adquiridos en un producto final, o sea la utilización de las materias primas para la elaboración de tortas y pasteles. La “Logística de salida” considera que el producto se encuentra terminado, y por ende necesita ser despachado al cliente final, la que en el caso de nuestra empresa, la realizamos personalmente y a domicilio, según el requerimiento del cliente. El concepto “Marketing y Ventas” se asocia a las actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto, lo que en el caso de nuestra empresa, se realiza en forma previa, ya que los productos se elaboran a pedido, dado que son perecibles. Por último el concepto “Servicios” se asocia a la post venta, la que en el caso de nuestro negocio, realizamos uno o dos días después de la entrega, contactando al cliente y consultando respecto a la satisfacción obtenida con nuestros productos.

En el caso de las actividades de apoyo, aparece la infraestructura, la que actualmente considera a una persona encargada de las finanzas, costeo y planificaciones. En relación a la gestión de recursos humanos, nos referimos a las actividades relacionadas con el personal, el que en este caso son 3 personas, cada una especializada en un tema, ya sea decoración de tortas temáticas, banquetería y pastelería, sin embargo, cada una de ellas tiene conocimientos adicionales, que les permite prestar apoyo en las otras tareas. El desarrollo de la tecnología se encuentra asociado, en este negocio, a la búsqueda de nuevas preparaciones y materias primas, que permitan entregar nuevos productos y mayor variedad a nuestros clientes. Por último, pero no menos importante, está el aprovisionamiento, el que corresponde a la compra de los insumos necesarios para la elaboración de las distintas preparaciones disponibles para los clientes, de manera de contar con un stock adecuado, que permita cubrir las necesidades de éstos.

Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando

nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el caso de la empresa en análisis, el análisis FODA considera los siguientes aspectos:

- Fortalezas:
 - Contamos con despacho a domicilio en Santiago, V y VI Región.
 - La presentación de nuestros productos es delicadamente cuidada, no sólo por el aspecto visual, sino también por el resguardo de los alimentos.
 - Nuestro personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios.
 - Tenemos actualmente publicidad asociada a nuestra página de Facebook.
 - Elaboramos nuestros productos con huevos 100% frescos.
- Oportunidades:
 - Acceso a materias primas a precios de mayorista por compras por volumen.
 - Existen programas de Gobierno que permiten la obtención de recursos.
 - Cursos de especialización disponibles.

- Debilidades:
 - Necesidad de mejorar la planificación de las actividades a realizar.
 - Mejoramiento del equipamiento con el que contamos para realizar nuestros productos.
- Amenazas:
 - Altos precios de los productos finales, dado el grado de especialización y los costos de las materias primas.
 - Atochamiento vehicular que podría impedir el cumplir con un pedido en el tiempo definido.

Ventaja Competitiva

Una organización posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica que la diferencia del resto de las empresas del mercado o sector y que le permite tener mejores resultados que la competencia. Esta característica será tan relevante para el desarrollo de largo plazo de la organización que se deberán desarrollar estrategias que le permitan potenciar y asegurar a la organización la defensa de dicha ventaja competitiva frente a los competidores.

En el caso de la empresa en análisis, su principal ventaja competitiva es que se dedica a un tipo de pastelería poco común, ya que el nivel de especialización necesaria, no sólo en la preparación, sino en la manipulación de los alimentos y en la elección de las materias primas a utilizar. Actualmente existen pocos participantes en el mercado que realicen productos de éste tipo, sin embargo, es necesario definir una estrategia a largo plazo, en caso de la entrada de competidores, la que en nuestro caso es la fidelización de nuestros clientes, la cual se va dando con el tiempo, atendiendo a sus necesidades en el momento, y con algunas técnicas que permitan mantenerlo a gusto, no sólo con los productos, sino principalmente con el servicio que reciben. Dado lo anterior, es posible desprender que la estrategia utilizada por nosotros es la diferenciación, ya que nuestros

productos tienen un mayor valor percibido por los clientes y se puede cobrar un mayor precio por ellos, sin embargo, tenemos también algunas características del liderazgo en costos, ya que tenemos proveedores que nos venden a precios especiales, dado el volumen y la periodicidad con la que compramos.

Conclusión.

Tal como se mostró en el desarrollo de este caso, la posición de la microempresa en estos momentos es bastante beneficiosa, puesto que es un negocio relativamente nuevo, el que se encuentra en un peak actualmente, dada la creación de mayor conciencia en relación a la alimentación saludable, pero más aún enfocada en las necesidades alimentarias especiales derivadas de enfermedades que antiguamente no eran de conocimiento general.

Dado lo anterior, la idea fundamental de nuestra empresa es posicionar la marca Jacura's Dely entre los consumidores de productos alimentarios especiales, ya sea para diabéticos, personas con alergias alimentarias múltiples o a la proteína de la leche de la vaca, celíacos, entre otros, los que están dispuestos a pagar un poco más por un producto que les asegure bienestar asociado a su salud.

Actualmente poseemos publicidad solamente mediante Facebook y el conocido boca a boca, sin embargo, consideramos que éste es un aspecto a mejorar en el corto plazo, ya que es la mejor forma de atraer nuevos clientes, a los que podrían entregárseles por ejemplo, promociones o degustaciones, que los acerquen más a nuestras preparaciones.

Tenemos también la idea, en el largo plazo, de expandir nuestros servicios, con envíos a otras regiones, sin embargo, dados los trayectos que se deben realizar, es necesario evaluar a cabalidad esta posibilidad, considerando las mejores condiciones de mantenimiento de los productos en términos de conservación de los materiales, y de la presentación final.

Bibliografía.

- Lea semanas 1 a la 4, cátedra Marketing Estratégico.
- <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- <http://www.matrizfoda.com/dafo/que-es-la-matriz-foda>
- <http://respiromarketing.cl>

Portafolio II
Parte I. Glosario

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Abril de 2017

Introducción

Del latín glossarium, el glosario es un catálogo de palabras de una misma disciplina o de un campo de estudio, que aparece definidas, explicadas o comentadas. También se trata de un catálogo de palabras desusadas o del conjunto de comentarios y glosas sobre los textos de un autor.

Se utiliza el concepto para hacer referencia al conjunto de glosas, las cuales son pequeñas anotaciones que se realizan para explicar el significado o el contexto en el que una palabra es utilizada dentro de un texto. En general aquellos libros que tratan sobre temas específicos de una materia (científicos, religiosos, etc.) añaden un glosario al final del mismo donde se enumeran ciertos términos de los que puede no haberse comprendido su significado; de este modo los lectores pueden comprender una forma más amplia el texto.

En el presente trabajo, realizaremos la confección de un glosario asociado a las materias estudiadas en los semestres ya cursados, el cual contempla las asignaturas de Costos y Presupuesto, Microeconomía, Macroeconomía, Branding, Gestión Financiera Corporativa, Estadísticas Aplicada, Ética y Responsabilidad Social y por último el ramo de , Marketing Estratégico.

Portafolio I.

Glosario de Conceptos Clave.

Costos y Presupuesto

- Costo: se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.
- Gasto: se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.
- Ingreso: se define como el precio de los servicios prestados o el precio por la cantidad de productos vendidos.
- Método FIFO: considera que el inventario inicial de trabajo en proceso fue finalizado y se transfiere primero. Luego supone que el inventario final de trabajo en proceso consiste en las mercancías puestas en producción durante el período.
- Presupuesto: es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.
- Presupuesto Maestro: Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. Las empresas, en su mayoría, preparan anualmente el presupuesto maestro.
- Flujos de caja: también llamados flujos de efectivo son los ingresos o egresos de fondos cualquiera que sea su origen o destino.

Microeconomía

- Economía: es la ciencia que se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.
- Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP): muestra las combinaciones posibles de bienes y servicios de que dispone una economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente.
- Curva de demanda de un consumidor: relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables.
- Elasticidad: mide la reacción de una variable frente al cambio de otra variable relacionada. Para la demanda y la oferta, se puede definir como la sensibilidad con que reacciona la cantidad demandada u ofrecida ante variaciones en algunos de sus determinantes, permaneciendo constantes todos los demás.
- Producto total (PT): se define como la cantidad de producto que se puede obtener, dada una tecnología, para diferentes niveles de factor variable (L).
- Producto marginal: mide la variación que se produce en la producción cuando se utiliza una unidad más del factor variable (L).
- Producto medio (o promedio): se define como la relación por cociente entre el producto total y el número de unidades físicas del factor de producción variable (L).
- Ley de rendimientos marginales decrecientes: determina que si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo.
- Costo marginal o de oportunidad: es el valor de la alternativa a la que renuncia la empresa por el uso de una unidad adicional de ese factor.

Branding

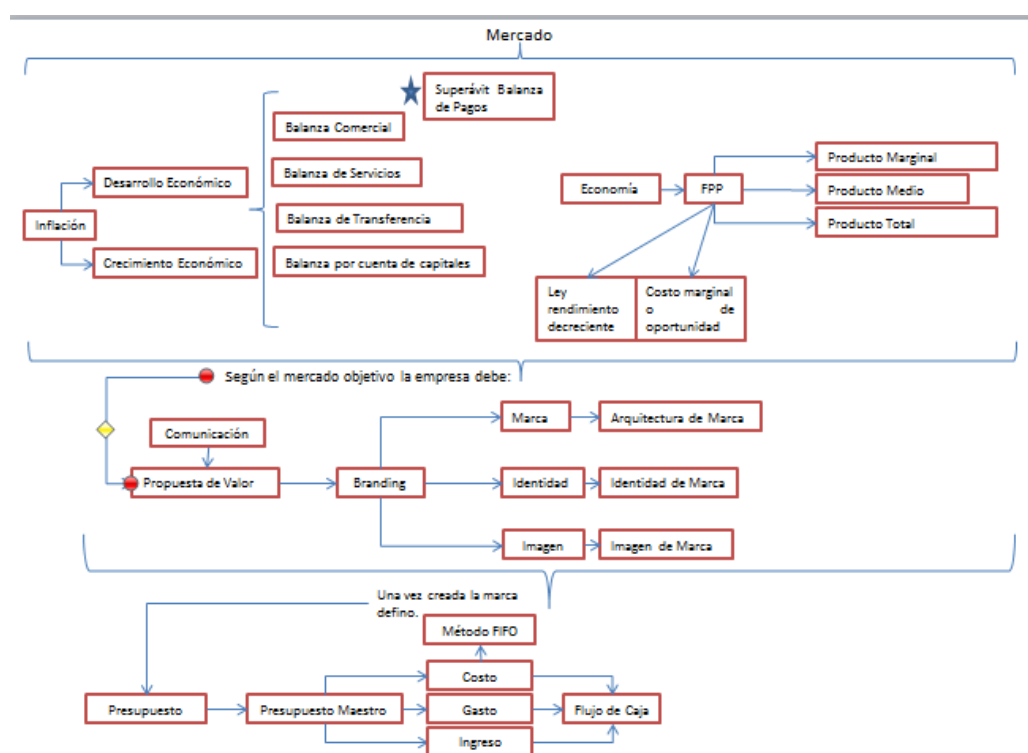
- Marca: nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores.
- Branding: es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas, que además incluye la creación de valor de ésta, tanto del punto de vista de los clientes como de los dueños de la empresa.
- Propuesta de Valor: declaración clara, que está en línea con los deseos y desafíos de mercado, que comunica la contribución como compañía, cómo la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación (relevancia), entrega beneficios específicos (valor) y señala por qué debiera hacer negocios con esa compañía y no con la competencia (diferenciación única).
- Comunicación: es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.
- Imagen: Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- Identidad: Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- Imagen de Marca: es la percepción que se tiene sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta.
- Identidad de Marca: el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que se puede crear y gestionar mediante el Branding.
- Arquitectura de marca: herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.
- Posicionamiento de marca: forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente de los clientes potenciales.

Macroeconomía

- Balanza comercial: Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de exportaciones e importaciones de bienes exclusivamente.
- Balanza de servicios: Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de servicios internacionales.
- Balanza de transferencias: Registra las entradas y salidas de divisas sin contrapartida.
- Balanza por cuenta de capitales: Esta balanza registra las entradas y salidas de divisas provenientes de las compras y ventas de activos. Incluye todos los movimientos de capital a corto y largo plazo, tales como: préstamos bancarios, compras de activos extranjeros por parte de agentes nacionales y viceversa, inversiones extranjeras en el país e inversiones nacionales en el extranjero.
- Desarrollo económico: proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados.
- Superávit de la balanza de pagos: es la suma de los superávit de las cuentas de corriente y de capital respectivamente. Por el contrario, si ambas cuentas presentan déficit entonces la balanza de pagos presenta déficit.
- Inflación: aumento generalizado y sostenido en el tiempo del nivel general de precios de la economía. O sea, existe inflación cuando hay una tendencia general de los precios de los bienes y servicios a subir.
- Crecimiento Económico: un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

En términos consolidados, podemos ver la interacción entre los tres tópicos antes mencionados, considerando que la empresa, antes de comenzar, debe ser capaz de definir su marca, identidad e imagen, en función de los objetivos que posean. Al tener una empresa ya constituida, entran los temas microeconómicos, los que tienen relación con aspectos internos de la empresa basados en las políticas que definan, como por ejemplo las cantidades a producir de un bien o servicio en particular. También deben considerarse aquellos factores más macro que puedan afectar como lo son los propios

de la economía en la que me encuentro inmerso, tales como tipos de cambio, tasas de interés, entre otros. Más internamente aparecen definiciones de la empresa a nivel de los presupuestos con los que ésta cuenta para la realización de sus operaciones, los que deben ser debidamente controlados. Lo anterior se grafica como sigue:



Portafolio II.

Glosario de Conceptos Clave.

Gestión Financiera Corporativa

- Información: “comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”
- Decisión: “determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa”.
- Oportuna: la información debe estar disponible al momento de ser requerida.
- Fidedigna: el número al que se le exige sea preciso también debe ser fidedigno, es decir, no se debe dudar de él, ni de las fuentes de donde se obtuvo, ni de las personas que lo desarrollaron.
- Balance: su característica principal es que refleja la situación patrimonial de una organización. También se conoce como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo, pasivo y patrimonio.
- El estado de flujo de efectivo informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- Financiera: está referido a hechos contables, es decir, a actos que afectan las utilidades o pérdidas de la organización.
- Cuentas de activo: corresponde a todos los bienes y derechos que posee una empresa, susceptibles de ser valorados en dinero, tales como bienes raíces, automóviles, derechos de marcas, patentes, cuentas por cobrar, entre otros.
- Cuentas de pasivo: cantidad total que una empresa adeuda a terceras personas y que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo corriente y no corriente.
- Estados de resultado: estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos.

- Estado de cambios en el patrimonio o estado de evolución de patrimonio neto: es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de sus variaciones en el ejercicio contable como consecuencia de variaciones en el capital por transacciones (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y la incorporación del resultado del período.
- Ratios de liquidez Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- Ratios de endeudamiento Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos.
- Ratios de rentabilidad Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
- Ratios de gestión Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos. Estos ratios son los más decisivos al momento de dar cuenta del funcionamiento de la empresa.
- Análisis financiero: es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los estados financieros.
- Análisis económico: es la descomposición de los fenómenos económicos en sus partes integrantes y el estudio de cada uno en particular.
- Riesgo de mercado: donde principalmente se observa la variable precio, demanda, nueva competencia, etc.
- Riesgo crediticio: cuando los clientes o deudores por razones que no son atribuibles a la empresa están en un proceso donde poseen poca disposición a cumplir sus deberes contractuales.
- Riesgo de liquidez: incapacidad de conseguir nuevos recursos que permitan hacer frente tanto a los gastos operaciones como a las obligaciones puede complicar y generar una compleja situación al interior de la empresa.

- Riesgo operacional: asociado a las dificultades propias de la organización y que no pueden ser atribuibles al mercado o a factores externos. Como por ejemplo: fallas en procesos de producción, de control, errores humanos, etc.
- Riesgo legal: asociado a cuando la empresa realiza alguna operación que no está ajustada al marco legal.
- Riesgo de transacción: aplica a las transacciones en moneda extranjera, pago de importaciones, cobro de exportaciones, prestamos en monea extranjera.
- Planes financieros de corto plazo: se preocupan principalmente de actividades de tipo operativo.
- Planes financieros de largo plazo: centrado en la inversión, considera los grandes proyectos de la organización que generarán los futuros ingresos, como también proyectos que no son propios de la empresa: compra de equipos, inmuebles, mejoras o upgrade de los activos no corrientes, etc.
- Códigos de ética o de buena conducta: documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos por todos los miembros de la organización, y que deben guiar las actividades en general de la empresa y de sus miembros.
- Códigos del buen gobierno corporativo: documento compuesto por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que debe someterse la sociedad.

Marketing Estratégico

- Análisis situacional actual: su objetivo es comprender las características del entorno directo e indirecto de la empresa de tal manera que podamos visualizar las oportunidades y nuevas tendencias que esta genere.
- Modelo de análisis PESTA: también conocido como PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI según nivel de agregación del análisis aunque con las 6 dimensiones señaladas normalmente es suficiente para obtener una gran cantidad de información.

- Análisis político: tiene relación con las regulaciones y las entidades regulatorias.
- Aspecto económico: tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros.
- Aspecto social: la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas.
- Aspecto tecnológico: la tecnología disponible en la industria y sobre todo la utilizada por los competidores puede afectar la competencia en la industria fuertemente.
- Aspectos ambientales y legales: en casos particulares es conveniente realizar un análisis aparte sobre los aspectos ambientales y legales sobre todo cuando se trata de negocios que tienen un fuerte impacto ambiental ya sea por sus productos o sus procesos productivos.
- Stakeholders: son aquellos que, directa o indirectamente, son influenciados o influyen un proyecto o empresa, estos pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- Misión Es una descripción breve pero muy clara de cuáles son los propósitos generales que persigue la organización y así entrega los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.
- Visión Es la representación de un sueño, lo que le gustaría llegar a ser a la organización. Es en esencia una declaración aspiracional.
- Cadena de valor La cadena de valor es una metodología diseñada por Michael Porter que permite describir y analizar el valor total de la organización y el margen que en ellas se genera, a través de analizar las actividades e identificar cómo y dónde se genera valor para el cliente.
- Estrategia: conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin. Las organizaciones utilizan diversos tipos de estrategias, de segmentación, posicionamiento, comunicación, crecimiento, entre otras.
- Matriz Ansoff o Producto/Mercado: permite identificar la dirección estratégica de crecimiento de la organización, por lo mismo tiene la restricción que sólo sirve para empresas que deseen crecer.

- Plan de negocios: es un documento y un mapa que permitirá en el día a día guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible.
- Segmentación: es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que sean relativamente homogéneos.

Estadística Aplicada

- Población: es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado.
- Muestra: subconjunto de los valores poblaciones observados. Un individuo es cada elemento de la población.
- Media de un conjunto de observaciones numéricas: es la suma de los valores del conjunto dividida por el número de observaciones.
- Mediana de un conjunto de observaciones: ordenadas de menor a mayor, se busca la que ocupa el lugar central si el número de observaciones es impar; si el número de observaciones es par se toma el promedio de las dos observaciones centrales.
- Moda: es el valor con mayor frecuencia o equivalentemente el valor que más se repite.
- Espacio Muestral: conjunto de todos los posibles valores que pueden tomar los sucesos, que es equivalente al universo en la teoría de conjuntos y se denota con letra griega mayúscula omega Ω .
- Probabilidad: es el grado o nivel de posibilidad o certeza que ocurra un determinado suceso o evento, medido en un espacio determinado.
- Combinatorias y permutaciones: son una forma de conteo y proporcionan fórmulas para contar con rapidez todas las alternativas que hay de elegir en un determinado conjunto de elementos o desde un grupo de individuos.

- Permutaciones: cantidad de arreglos u ordenaciones posibles de realizar al tomar una cantidad determinada de objetos (r), dentro de un conjunto de ellos (n).
- Combinatoria: cantidad de formas posibles de tomar r objetos de entre un total de n .
- Probabilidad condicional: corresponde a aquellos tipos de probabilidades en que el resultado tiene una dependencia de otro suceso determinado previo.
- Variable aleatoria: un número que varía con el azar, en consecuencia, no se puede conocer con certeza el valor que tomará está al ser medida o determinada, aunque sí se conoce que toma valores en probabilidad, es decir existe una distribución de probabilidad asociada al conjunto de valores posibles.
- Función de distribución: es la que entrega los valores de probabilidad de las variables aleatorias, tomando un valor menor igual a un valor x .
- Distribución Bernoulli: es la distribución base de probabilidad discreta que mide el éxito en un único experimento con dos posibles resultados y que asume el valor 1 para la probabilidad de éxito p y valor 0 para la probabilidad de fracaso ($1 - p$), a esta última también se le conoce por q .
- Distribución binomial: es una generalización de la distribución de Bernoulli, es decir un experimento que se repite en reiteradas ocasiones. (se repite exactamente n veces)
- Distribución de Poisson: describe procesos independientes, es decir, que no tienen memoria, y que ocurren en un intervalo determinado, el que puede ser un intervalo de tiempo, minutos, horas, días, meses, etc., o de un lugar determinado de espacio.

Ética y Responsabilidad Social

- Moral objetiva: cuando se trata de un hecho social independiente del sujeto decide acatar.
- Moral subjetiva, corresponde a los actos que la persona como tal respeta o trasgrede de acuerdo con sus propios códigos.
- Ética: disciplina filosófica que busca establecer criterios de acción y la evaluación consecuente de esta, en términos de bien y mal, de acuerdo con motivaciones y consecuencias.
- Administración Pública: tiende a estar conformada por un conjunto de conocimientos científicos, metodológicos y técnicos, orientados hacia la comprensión e intervención en los aspectos políticos de las estructuras, los procesos y el comportamiento administrativo.
- RSE (Responsabilidad Social Empresarial): es la expresión ética de la preocupación por lo público, porque implica necesariamente una reflexión y una toma de decisiones a propósito de la realidad, de acuerdo con las valoraciones que se puedan realizar sobre la misma, desde la justicia, la equidad y la democracia.
- Libro Verde: texto emblemático vinculado con la Responsabilidad Social Interna, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas en el que se especifican las prácticas responsables en lo social, que inciden en el desarrollo interno de la organización y que pueden afectar a la gestión e inversión en recursos humanos.
- Empresa limpia: busca anticiparse a las posibles solicitudes de los grupos de interés y del mercado, pero a la vez actúa en consecuencia, buscando mejorar los procesos de producción empleando tecnologías no contaminantes.
- Empresa eficiente: se preocupa de implementar estrategias ambientales y sociales que contribuyan también a la reducción de costos. Son empresas que hablan de ecoeficiencia, ahorran energía y materias primas, buscando formas de producción que no produzcan exceso de desechos.

- Empresa innovadora: aborda el tema medioambiental de manera proactiva, usándolo como un medio diferenciador de los mercados que accede. Muchas veces estas empresas descubren nuevos espacios de mercado. Característico de este tipo son las empresas que innovaron rotulando sus productos entregando información de fabricación o de contenido en caso de alimentos, esto como un plus.
- Empresa progresista: plantea en su misión y su visión objetivos ambientales y sociales definidos. Busca nuevos mercados desde una posición de influencia en la sociedad, participa en la elaboración de nuevas normas que regulen los procesos y, por ello, mantiene estrecha relación con organismos ambientales internacionales y ONG.
- Stakeholders definitivos: poseen legitimidad, poder y urgencia, es por eso que reciben, por lo general, atención inmediata, porque tienen el poder necesario para que con la mayor celeridad se resuelvan sus legítimas demandas.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio II, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con la ética, que es la base del comportamiento que debe regir no sólo a una persona, sino también a toda la organización que la rodea, por lo que toda definición realizada en ella debe seguir por los patrones predefinidos de conducta, buscando siempre el beneficio no sólo particular sino también de todo el entorno. Luego, y relacionado con definiciones de origen interno de la empresa, tenemos el marketing, que es la base de las políticas de difusión y conocimiento de la empresa al exterior, de manera de definir el cómo queremos que el mercado nos vea e identifique, teniendo para esto varias vías, las que deben mirar a un objetivo en común que es la estrategia general. En el caso de la estadística y la gestión financiera, ambos son tópicos asociados a la medición, gestión, control y análisis de la información, la que se basará en la contabilidad, que será la que mantenga un registro actualizado de la situación económica y financiera de la empresa, la que al ser debidamente analizada, permite tomar decisiones oportunas, y entregar información relevante para distintos estamentos dentro de la compañía.



Portafolio III

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Junio de 2017

CASO A ANALIZAR:

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 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 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 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: Información Financiera:

	2015	2016
Al 30 de Octubre de 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	1200	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 sólo 2 habían confirmado compras por montos significativos, con lo cual las sospechas de don Alberto se corroboraban en el tiempo.

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.

I. Desarrollo del Caso.

En primer lugar realicé un análisis financiero, vertical y horizontal a los saldos de balance presentados, además del cálculo de ratios base. En base a este análisis se puede observar que existió un aumento del 26% respecto al año anterior, lo que muestra un aumento en las ventas al contado a los clientes, trayendo consigo una menor cantidad de disponible, lo que evidentemente repercute en dicho rubro, el que disminuyó en un 9,8%.

Respecto a lo antes indicado sobre los clientes, y en función de los antecedentes expuestos del caso, sólo 2 de los nuevos clientes han realizado compras, sin embargo, esto no se ha visto reflejado en los ingresos reales, puesto que las compras al crédito aumentaron considerablemente, por lo que son flujos potenciales de recuperar, pero que de igual forma deben llevar asociada una provisión en caso de no poder cobrar dichos montos. La provisión antes mencionada tuvo un aumento de MM\$60, lo que obviamente va en contra de los resultados de la compañía.

Otro rubro que tuvo una importante variación positiva fue el de existencias, cuyo saldo aumentó en MM\$320 respecto al año anterior. La decisión de adquirir mayores cantidades de existencia genera problemas operacionales y mayores costos, puesto que es necesario su almacenamiento. Adicionalmente, y respecto a la información entregada en el caso, se estimaba el ingreso de 9 clientes, de los cuales a octubre sólo se materializaron 2, por ende es incomprensible realizar un mayor gasto por concepto de existencia si hay indicios claros de que los niveles de venta no serán los esperados.

Respecto a los activos fijos, es posible observar un aumento de MM\$1.000, los que son incomprensibles, los que corresponderían a la compra del nuevo terreno en el mes de Agosto, sin embargo, dicha adquisición se materializó en el mes de Agosto, cuando ya existían indicios de que las proyecciones para el año no serían las esperadas, sino por el contrario, mucho menores a lo esperado. El pago de la cuota inicial de MM\$300, afectaron también al disponible, cuya disminución entre ambos años fue de MM\$400.

Cabe mencionar que según se indica, el saldo del crédito se pagará en 5 años con cuotas pagadas semestralmente, por lo que seguirá incidiendo en la liquidez de la empresa. Existe también un aumento de MM\$570 en otros activos, respecto de los cuales no hay evidencia de su naturaleza.

En el caso del endeudamiento, y específicamente de los proveedores, también tuvo un aumento de MM\$80, relacionados con la compra de existencias, las que también aumentaron. El aumento de los proveedores fue una mala decisión, puesto que las ventas no estaban teniendo los resultados que se esperaban, por lo que no deberían haber decidido incrementar sus costos por este concepto. Relacionado con lo anterior, los acreedores, que son aquellos proveedores que no tienen relación directa con la operación principal de la empresa, los que tuvieron un incremento de MM\$120 respecto al año anterior, lo que considero se relaciona con el incremento en el rubro otros activos.

Los impuestos por pagar indican que la empresa tuvo un incremento en ellos, es decir, tuvo mayores ventas que compras, por lo que las malas decisiones relacionadas con las inversiones generaron disminuciones en los resultados.

Hubo también un aumento en los otros pasivos circulantes, respecto de los cuales no hay información.

Las obligaciones con bancos a largo plazo, se vieron incrementadas por la adquisición del nuevo terreno, el que será pagadero a 5 años. Si bien el capital tuvo un aumento considerable de MM\$640, el resultado del ejercicio no lo refleja, ya que disminuyó casi a la mitad, producto de las decisiones de mayor endeudamiento que tomó la administración.

Adicionalmente realicé un análisis de ratios, respecto a los resultados obtenidos, donde se puede observar que hubo una disminución importante del capital de trabajo, el que pasó de MM\$300 a (MM\$50), esto como respuesta al aumento considerable del endeudamiento de corto plazo, por ende la razón corriente también disminuyó a sólo

Portafolio III

0,97, es decir, los activos de corto plazo no son suficientes para cubrir los pasivos de corto plazo, lo que podría llevar a la empresa a tener problemas de liquidez considerables.

La prueba ácida, también asociada a las variaciones en el activo y pasivo circulante, pero sin considerar en el saldo a las existencias, también muestra una disminución importante de 0,20, respecto al periodo anterior.

Respecto al endeudamiento o apalancamiento, este aumentó casi en un 9% y el endeudamiento sobre el patrimonio en 0,52.

Adjunto el archivo con el análisis numérico en detalle, para consultas o dudas respecto a las cifras entregadas.



Análisis
Financiero.xlsx

Respecto a las políticas sobre el personal que posee el dueño, es importante señalar que el tener a los trabajadores a gusto es un factor muy importante, sin embargo, los beneficios, ya sean sueldos o bonos, deben ir en directa relación con su desempeño, y por ende en el impacto que éste tiene en los resultados de la empresa.

Además, según la estructura presentada, el Gerente de Administración tiene a cargo 3 áreas bastante sensibles, las cuales no han tenido buenos resultados. Además, el gerente comercial estaba enfocado en la búsqueda de nuevos clientes, lo que sin duda es bastante limitado, ya que tendría que estar enfocado en el nuevo negocio de la recicladora de caucho, en conjunto con los otros Gerentes, de manera de optimizar la operación y los resultados de la empresa. En el caso del Gerente de Operaciones, está guiando un proceso obsoleto, el que no se adecúa a los cambios de la industria, manteniendo un letargo, el que no le ha permitido tener buenos resultados, ni sacar todo el provecho al potencial de la empresa.

Se indica que el Gerente Comercial expuso su preocupación, porque de los 9 clientes esperados para cerrar negocios, sólo 2 lo concretaron, sin embargo, más que una preocupación, debería enfocarse en presentar alternativas para mejorar la situación y captar nuevos clientes.

Respecto a las acciones que considero serían las más adecuadas, indico:

- Políticas de Personas: creo que es imperativo desarrollar un sistema de evaluación de desempeño, mediante el cual se establezcan las actividades que cada uno de los cargos debería cumplir, a fin de entregar valor a la empresa. Dicho sistema debe ir alineado con beneficios económicos, tales como aumentos de renta o bonos por desempeño, de manera que los empleados se sientan motivados de realizar su trabajo de la mejor forma posible. Se deben generar perfiles para cada cargo en conjunto con todas las áreas de la compañía, y entregando retroalimentación a los trabajadores.
- Gerencia de Operaciones: es necesario realizar un levantamiento del proceso, el que evidentemente se encuentra obsoleto, identificando alternativas de mejoras tecnológicas que puedan ayudar a mejorar los resultados. Adicionalmente, deben colaborar con la Gerencia Comercial en el nuevo proyecto, entregando alternativas operacionales respecto al negocio de reciclaje de caucho, considerando las mejores prácticas ya utilizadas, y mejorando aquellas que corresponda.
- Gerencia Comercial: deben reenfocarse sus funciones, de manera de que no sólo se encargue de captar nuevos clientes, sino que de potenciar el negocio actual que posee la empresa, así como definir estrategias que permitan beneficiarse de los buenos resultados y de la mantención en el tiempo de la marca, para entrar al mercado con el nuevo proyecto de reciclaje de caucho.
- Gerente de Administración: debe realizar análisis constantes de los resultados de la empresa, con el fin de cuestionar ciertas decisiones de inversión, como lo es el mayor gasto en existencias o activo fijo, si no es requerido o si los resultados de la empresa no funcionan. Es fundamental además que la empresa mantenga actualizado el flujo

de caja, de manera de tener claridad en la respuesta que se entrega en los pagos a proveedores, acreedores, personal, entre otros.

- Gerencia General: debe definir metas y objetivos, tanto para la empresa, como para cada una de las áreas, de manera de medir el desempeño de ésta. Si bien su concepción de empresa lo lleva a tener personas cercanas o familiares, por la confianza que tiene en ellos, es importante que se midan sus resultados, y se evalúen alternativas en caso de que éstos no sean los esperados. Adicionalmente, debe realizar reuniones periódicas, de manera de estar al tanto del estado de la empresa de manera oportuna, y poder tomar las acciones que corresponda. Debe encargarse además de definir un adecuado sistema de control interno, con controles adecuados, que permitan monitorear de manera contante.

II. Conclusión.

Respecto al caso planteado, es importante señalar que si bien una empresa de carácter familiar puede tener buenos resultados, ésta debe tener lineamientos fuertes que permitan normar las distintas actividades realizadas en ella.

En la empresa del caso no se tomaron las decisiones correctas, puesto que no se aprecia un monitoreo constante de la estrategia planteada, sino que sólo la búsqueda de resultados bastante avanzado el año.

Es de vital importancia que la estrategia definida vaya modificándose según los cambios que se produzcan en la industria.

Es necesario realizar cambios profundos en los procesos y definir controles adecuados que permitan mitigar los distintos riesgos, tanto propios del negocio, como aquellos relacionados con la industria.

Considero que para poder tener los resultados esperados, la Administración debe trabajar alineada con cada una de las áreas, puesto que es la única manera de tener resultados que sirvan como apoyo entre ellas, y detectar aquellas brechas potenciales, que deban ser cerradas, así como lo que es necesario potenciar.

Adicionalmente, es necesario se realicen análisis de los resultados de la empresa, a lo menos mensualmente, de manera de ir viendo los resultados y definiendo acciones en función de éstos, velando por la continuidad de la empresa.

Portafolio III

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Mayo de 2017

Introducción

En el presente trabajo se presentan los glosarios de términos considerados claves en las diferentes cátedras cursadas a la fecha de su elaboración, a los que se les entrega una definición simple, de manera de hacerlos entendibles y cercanos.

Adicionalmente se realiza el análisis de una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y cocktelería, cuyo nombre es Jacura's Dely una microempresa de origen familiar, cuya característica principal es que cada uno de sus productos son realizados de manera artesanal en un 100% y enfocado en personas con necesidades alimentarias especiales, tales como diabéticos, alergias alimentarias, celíacos, entre otros.

La Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), estima que el universo nacional de empresas formales asciende a un número en torno a las 744.000. Las diferencias de tamaño se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de estos segmentos hace al total de ventas anuales en el país. De esta forma, mientras las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas, las PYMES, que son un 17% del total de empresas, aportan el 16% de las ventas totales y las microempresas que son un 82% del universo total, representan sólo un 3% de las ventas nacionales.

No obstante esta alta heterogeneidad en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia; el funcionamiento del aparato estatal; la situación macroeconómica general; y las condiciones de financiamiento.

El problema que enfrentan las PYMES para acceder a financiamiento y su posterior impacto negativo en el crecimiento de sus ventas y generación de flujos en sus negocios.

Portafolio I.

Glosario de Conceptos Clave.

Costos y Presupuesto

- **Costo:** se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.
- **Gasto:** se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.
- **Ingreso:** se define como el precio de los servicios prestados o el precio por la cantidad de productos vendidos.
- **Método FIFO:** considera que el inventario inicial de trabajo en proceso fue finalizado y se transfiere primero. Luego supone que el inventario final de trabajo en proceso consiste en las mercancías puestas en producción durante el período.
- **Presupuesto:** es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.
- **Presupuesto Maestro:** Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. Las empresas, en su mayoría, preparan anualmente el presupuesto maestro.
- **Flujos de caja:** también llamados flujos de efectivo son los ingresos o egresos de fondos cualquiera que sea su origen o destino.

Microeconomía

- **Economía:** es la ciencia que se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.
- **Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP):** muestra las combinaciones posibles de bienes y servicios de que dispone una economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente.
- **Curva de demanda de un consumidor:** relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables.
- **Elasticidad:** mide la reacción de una variable frente al cambio de otra variable relacionada. Para la demanda y la oferta, se puede definir como la sensibilidad con que reacciona la cantidad demandada u ofrecida ante variaciones en algunos de sus determinantes, permaneciendo constantes todos los demás.
- **Producto total (PT):** se define como la cantidad de producto que se puede obtener, dada una tecnología, para diferentes niveles de factor variable (L).
- **Producto marginal:** mide la variación que se produce en la producción cuando se utiliza una unidad más del factor variable (L).
- **Producto medio (o promedio):** se define como la relación por cociente entre el producto total y el número de unidades físicas del factor de producción variable (L).
- **Ley de rendimientos marginales decrecientes:** determina que si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo.
- **Costo marginal o de oportunidad:** es el valor de la alternativa a la que renuncia la empresa por el uso de una unidad adicional de ese factor.

Branding

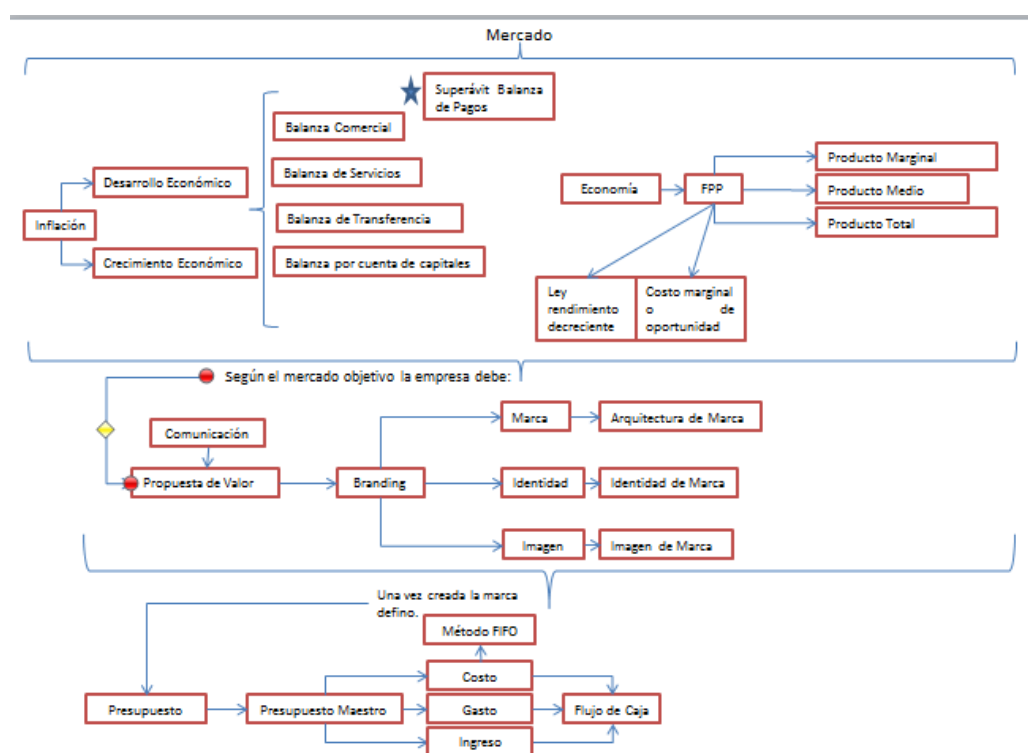
- **Marca:** nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores.
- **Branding:** es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas, que además incluye la creación de valor de ésta, tanto del punto de vista de los clientes como de los dueños de la empresa.
- **Propuesta de Valor:** declaración clara, que está en línea con los deseos y desafíos de mercado, que comunica la contribución como compañía, cómo la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación (relevancia), entrega beneficios específicos (valor) y señala por qué debiera hacer negocios con esa compañía y no con la competencia (diferenciación única).
- **Comunicación:** es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.
- **Imagen:** Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- **Identidad:** Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- **Imagen de Marca:** es la percepción que se tiene sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta.
- **Identidad de Marca:** el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que se puede crear y gestionar mediante el Branding.
- **Arquitectura de marca:** herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.
- **Posicionamiento de marca:** forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente de los clientes potenciales.

Macroeconomía

- **Balanza comercial:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de exportaciones e importaciones de bienes exclusivamente.
- **Balanza de servicios:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de servicios internacionales.
- **Balanza de transferencias:** Registra las entradas y salidas de divisas sin contrapartida.
- **Balanza por cuenta de capitales:** Esta balanza registra las entradas y salidas de divisas provenientes de las compras y ventas de activos. Incluye todos los movimientos de capital a corto y largo plazo, tales como: préstamos bancarios, compras de activos extranjeros por parte de agentes nacionales y viceversa, inversiones extranjeras en el país e inversiones nacionales en el extranjero.
- **Desarrollo económico:** proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados.
- **Superávit de la balanza de pagos:** es la suma de los superávit de las cuentas de corriente y de capital respectivamente. Por el contrario, si ambas cuentas presentan déficit entonces la balanza de pagos presenta déficit.
- **Inflación:** aumento generalizado y sostenido en el tiempo del nivel general de precios de la economía. O sea, existe inflación cuando hay una tendencia general de los precios de los bienes y servicios a subir.
- **Crecimiento Económico:** un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

En términos consolidados, podemos ver la interacción entre los tres tópicos antes mencionados, considerando que la empresa, antes de comenzar, debe ser capaz de definir su marca, identidad e imagen, en función de los objetivos que posean. Al tener una empresa ya constituida, entran los temas microeconómicos, los que tienen relación con aspectos internos de la empresa basados en las políticas que definan, como por ejemplo las cantidades a producir de un bien o servicio en particular. También deben considerarse aquellos factores más macro que puedan afectar como lo son los propios

de la economía en la que me encuentro inmerso, tales como tipos de cambio, tasas de interés, entre otros. Más internamente aparecen definiciones de la empresa a nivel de los presupuestos con los que ésta cuenta para la realización de sus operaciones, los que deben ser debidamente controlados. Lo anterior se grafica como sigue:



Portafolio II.

Glosario de Conceptos Clave.

Gestión Financiera Corporativa

- **Información:** comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
- **Decisión:** determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
- **Oportuna:** la información debe estar disponible al momento de ser requerida.
- **Fidedigna:** el número al que se le exige sea preciso también debe ser fidedigno, es decir, no se debe dudar de él, ni de las fuentes de donde se obtuvo, ni de las personas que lo desarrollaron.
- **Balance:** su característica principal es que refleja la situación patrimonial de una organización. También se conoce como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo, pasivo y patrimonio.
- **Estado de flujo de efectivo:** informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Financiera:** está referido a hechos contables, es decir, a actos que afectan las utilidades o pérdidas de la organización.
- **Cuentas de activo:** corresponde a todos los bienes y derechos que posee una empresa, susceptibles de ser valorados en dinero, tales como bienes raíces, automóviles, derechos de marcas, patentes, cuentas por cobrar, entre otros.
- **Cuentas de pasivo:** cantidad total que una empresa adeuda a terceras personas y que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo corriente y no corriente.
- **Estados de resultado:** estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos.

- **Estado de cambios en el patrimonio o estado de evolución de patrimonio neto:** es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de sus variaciones en el ejercicio contable como consecuencia de variaciones en el capital por transacciones (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y la incorporación del resultado del período.
- **Ratios de liquidez:** Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- **Ratios de endeudamiento:** Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos.
- **Ratios de rentabilidad:** Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
- **Ratios de gestión:** Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos. Estos ratios son los más decisivos al momento de dar cuenta del funcionamiento de la empresa.
- **Análisis financiero:** es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los estados financieros.
- **Análisis económico:** es la descomposición de los fenómenos económicos en sus partes integrantes y el estudio de cada uno en particular.
- **Riesgo de mercado:** donde principalmente se observa la variable precio, demanda, nueva competencia, etc.
- **Riesgo crediticio:** cuando los clientes o deudores por razones que no son atribuibles a la empresa están en un proceso donde poseen poca disposición a cumplir sus deberes contractuales.
- **Riesgo de liquidez:** incapacidad de conseguir nuevos recursos que permitan hacer frente tanto a los gastos operaciones como a las obligaciones puede complicar y generar una compleja situación al interior de la empresa.

- **Riesgo operacional:** asociado a las dificultades propias de la organización y que no pueden ser atribuibles al mercado o a factores externos. Como por ejemplo: fallas en procesos de producción, de control, errores humanos, etc.
- **Riesgo legal:** asociado a cuando la empresa realiza alguna operación que no está ajustada al marco legal.
- **Riesgo de transacción:** aplica a las transacciones en moneda extranjera, pago de importaciones, cobro de exportaciones, prestamos en monea extranjera.
- **Planes financieros de corto plazo:** se preocupan principalmente de actividades de tipo operativo.
- **Planes financieros de largo plazo:** centrado en la inversión, considera los grandes proyectos de la organización que generarán los futuros ingresos, como también proyectos que no son propios de la empresa: compra de equipos, inmuebles, mejoras o upgrade de los activos no corrientes, etc.
- **Códigos de ética o de buena conducta:** documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos por todos los miembros de la organización, y que deben guiar las actividades en general de la empresa y de sus miembros.
- **Códigos del buen gobierno corporativo:** documento compuesto por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que debe someterse la sociedad.

Marketing Estratégico

- **Análisis situacional actual:** su objetivo es comprender las características del entorno directo e indirecto de la empresa de tal manera que podamos visualizar las oportunidades y nuevas tendencias que esta genere.
- **Modelo de análisis PESTA:** también conocido como PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI según nivel de agregación del análisis aunque con las 6 dimensiones señaladas normalmente es suficiente para obtener una gran cantidad de información.

- **Análisis político:** tiene relación con las regulaciones y las entidades regulatorias.
- **Aspecto económico:** tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros.
- **Aspecto social:** la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas.
- **Aspecto tecnológico:** la tecnología disponible en la industria y sobre todo la utilizada por los competidores puede afectar la competencia en la industria fuertemente.
- **Aspectos ambientales y legales:** en casos particulares es conveniente realizar un análisis aparte sobre los aspectos ambientales y legales sobre todo cuando se trata de negocios que tienen un fuerte impacto ambiental ya sea por sus productos o sus procesos productivos.
- **Stakeholders:** son aquellos que, directa o indirectamente, son influenciados o influyen un proyecto o empresa, estos pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- **Misión:** Es una descripción breve pero muy clara de cuáles son los propósitos generales que persigue la organización y así entrega los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.
- **Visión:** Es la representación de un sueño, lo que le gustaría llegar a ser a la organización. Es en esencia una declaración aspiracional.
- **Cadena de valor:** es una metodología diseñada por Michael Porter que permite describir y analizar el valor total de la organización y el margen que en ellas se genera, a través de analizar las actividades e identificar cómo y dónde se genera valor para el cliente.
- **Estrategia:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin. Las organizaciones utilizan diversos tipos de estrategias, de segmentación, posicionamiento, comunicación, crecimiento, entre otras.

- **Matriz Ansoff o Producto/Mercado:** permite identificar la dirección estratégica de crecimiento de la organización, por lo mismo tiene la restricción que sólo sirve para empresas que deseen crecer.
- **Plan de negocios:** es un documento y un mapa que permitirá en el día a día guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible.
- **Segmentación:** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que sean relativamente homogéneos.

Estadística Aplicada

- **Población:** es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado.
- **Muestra:** subconjunto de los valores poblaciones observados. Un individuo es cada elemento de la población.
- **Media de un conjunto de observaciones numéricas:** es la suma de los valores del conjunto dividida por el número de observaciones.
- **Mediana de un conjunto de observaciones:** ordenadas de menor a mayor, se busca la que ocupa el lugar central si el número de observaciones es impar; si el número de observaciones es par se toma el promedio de las dos observaciones centrales.
- **Moda:** es el valor con mayor frecuencia o equivalentemente el valor que más se repite.
- **Espacio Muestral:** conjunto de todos los posibles valores que pueden tomar los sucesos, que es equivalente al universo en la teoría de conjuntos y se denota con letra griega mayúscula omega Ω .
- **Probabilidad:** es el grado o nivel de posibilidad o certeza que ocurra un determinado suceso o evento, medido en un espacio determinado.

- **Combinatorias y permutaciones:** son una forma de conteo y proporcionan fórmulas para contar con rapidez todas las alternativas que hay de elegir en un determinado conjunto de elementos o desde un grupo de individuos.
- **Permutaciones:** cantidad de arreglos u ordenaciones posibles de realizar al tomar una cantidad determinada de objetos (r), dentro de un conjunto de ellos (n).
- **Combinatoria:** cantidad de formas posibles de tomar r objetos de entre un total de n .
- **Probabilidad condicional:** corresponde a aquellos tipos de probabilidades en que el resultado tiene una dependencia de otro suceso determinado previo.
- **Variable aleatoria:** un número que varía con el azar, en consecuencia, no se puede conocer con certeza el valor que tomará está al ser medida o determinada, aunque sí se conoce que toma valores en probabilidad, es decir existe una distribución de probabilidad asociada al conjunto de valores posibles.
- **Función de distribución:** es la que entrega los valores de probabilidad de las variables aleatorias, tomando un valor menor igual a un valor x .
- **Distribución Bernoulli:** es la distribución base de probabilidad discreta que mide el éxito en un único experimento con dos posibles resultados y que asume el valor 1 para la probabilidad de éxito p y valor 0 para la probabilidad de fracaso ($1 - p$), a esta última también se le conoce por q .
- **Distribución binomial:** es una generalización de la distribución de Bernoulli, es decir un experimento que se repite en reiteradas ocasiones. (se repite exactamente n veces)
- **Distribución de Poisson:** describe procesos independientes, es decir, que no tienen memoria, y que ocurren en un intervalo determinado, el que puede ser un intervalo de tiempo, minutos, horas, días, meses, etc., o de un lugar determinado de espacio.

Ética y Responsabilidad Social

- **Moral objetiva:** cuando se trata de un hecho social independiente del sujeto decide acatar.
- **Moral subjetiva:** corresponde a los actos que la persona como tal respeta o trasgrede de acuerdo con sus propios códigos.
- **Ética:** disciplina filosófica que busca establecer criterios de acción y la evaluación consecuente de esta, en términos de bien y mal, de acuerdo con motivaciones y consecuencias.
- **Administración Pública:** tiende a estar conformada por un conjunto de conocimientos científicos, metodológicos y técnicos, orientados hacia la comprensión e intervención en los aspectos políticos de las estructuras, los procesos y el comportamiento administrativo.
- **RSE (Responsabilidad Social Empresarial):** es la expresión ética de la preocupación por lo público, porque implica necesariamente una reflexión y una toma de decisiones a propósito de la realidad, de acuerdo con las valoraciones que se puedan realizar sobre la misma, desde la justicia, la equidad y la democracia.
- **Libro Verde:** texto emblemático vinculado con la Responsabilidad Social Interna, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas en el que se especifican las prácticas responsables en lo social, que inciden en el desarrollo interno de la organización y que pueden afectar a la gestión e inversión en recursos humanos.
- **Empresa limpia:** busca anticiparse a las posibles solicitudes de los grupos de interés y del mercado, pero a la vez actúa en consecuencia, buscando mejorar los procesos de producción empleando tecnologías no contaminantes.
- **Empresa eficiente:** se preocupa de implementar estrategias ambientales y sociales que contribuyan también a la reducción de costos. Son empresas que hablan de eco eficiencia, ahorran energía y materias primas, buscando formas de producción que no produzcan exceso de desechos.

- Empresa innovadora: aborda el tema medioambiental de manera proactiva, usándolo como un medio diferenciador de los mercados que accede. Muchas veces estas empresas descubren nuevos espacios de mercado. Característico de este tipo son las empresas que innovaron rotulando sus productos entregando información de fabricación o de contenido en caso de alimentos, esto como un plus.
- Empresa progresista: plantea en su misión y su visión objetivos ambientales y sociales definidos. Busca nuevos mercados desde una posición de influencia en la sociedad, participa en la elaboración de nuevas normas que regulen los procesos y, por ello, mantiene estrecha relación con organismos ambientales internacionales y ONG.
- Stakeholders definitivos: poseen legitimidad, poder y urgencia, es por eso que reciben, por lo general, atención inmediata, porque tienen el poder necesario para que con la mayor celeridad se resuelvan sus legítimas demandas.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio II, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con la ética, que es la base del comportamiento que debe regir no sólo a una persona, sino también a toda la organización que la rodea, por lo que toda definición realizada en ella debe seguir por los patrones predefinidos de conducta, buscando siempre el beneficio no sólo particular sino también de todo el entorno. Luego, y relacionado con definiciones de origen interno de la empresa, tenemos el marketing, que es la base de las políticas de difusión y conocimiento de la empresa al exterior, de manera de definir el cómo queremos que el mercado nos vea e identifique, teniendo para esto varias vías, las que deben mirar a un objetivo en común que es la estrategia general. En el caso de la estadística y la gestión financiera, ambos son tópicos asociados a la medición, gestión, control y análisis de la información, la que se basará en la contabilidad, que será la que mantenga un registro actualizado de la situación económica y financiera de la empresa, la que al ser debidamente analizada, permite tomar decisiones oportunas, y entregar información relevante para distintos estamentos dentro de la compañía.

Parte II. Desarrollo Caso de Aplicación.

Análisis Externo: Análisis del Macroentorno

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. En este caso podríamos dar como ejemplo las maquinarias utilizadas en la elaboración de nuestros productos, la normativa sanitaria asociada, entre otras.

Modelo de Análisis PESTA:

Este análisis permite realizar una evaluación externa y normalmente se usa para comprender el crecimiento de mercado y analizar el contexto competitivo. Sirve como primera aproximación para realizar un análisis estratégico ya que nos otorgará las primeras orientaciones.

El macroentorno está compuesto por una serie de aspectos a considerar, los que analizaremos en función del emprendimiento, estos son:

- Aspectos políticos: para el caso del negocio de una microempresa dedicada a la pastelería y cocktelería, existe una serie de entidades regulatorias a considerar para su implementación, tales como patente, permisos sanitarios, iniciación de actividades, entre otros.
- Aspectos económicos: tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros. En este caso, para este tipo de empresa, tendríamos que considerar la declaración y pago de IVA en caso de corresponder, los pagos de imposiciones a los trabajadores y las declaraciones de renta anuales.

- Aspectos sociales: la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas. En el caso de la empresa en estudio, tenemos productos asociados al consumo de productos especiales, es decir, para personas con necesidades alimentarias distintas como celíacos, diabéticos, alergias alimentarias, entre otros, por lo que esa es una característica importante a considerar. En términos demográficos, la concentración principal estaría dada en adultos mayores (diabetes) y en niños, en los que la patología de alergia alimentaria se ha ido haciendo más recurrente.
- Aspectos tecnológicos: la tecnología disponible en la industria es un aspecto a considerar, ya que en el caso de estos productos genera un valor agregado, en relación a la mejora de la eficiencia, es decir, a la elaboración de productos en un menor tiempo. Por ejemplo, si se tiene un horno industrial, podríamos tener un biscocho en mucho menos tiempo y por ende hacer mayores cantidades, o el caso de las batidoras industriales, las que permiten procesar cantidades muy superiores a una de las utilizadas comúnmente en los hogares.
- Aspectos ambientales y legales: en el caso de esta empresa, no aplicaría este concepto, dado que no hay un efecto sobre el medio ambiente, sin embargo, en el caso de continuar el crecimiento, podrían definirse instancias que permitan contribuir al cuidado del ambiente, por ejemplo los desechos generados en nuestra producción, sean debidamente seleccionados y depositados en los contenedores que corresponde según su tipo, como puntapié inicial a la aplicación de la RSE en la empresa.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter)

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las 5 fuerzas de Porter son

esencialmente un gran concepto de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que también permite subsistir en el mercado.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, considerando la microempresa en análisis, son:

- Rivalidad entre los competidores actuales: está definida por la magnitud con la que los competidores utilizan herramientas y realizan acciones para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre los rivales. En este caso, el mercado en el que nos encontramos inmerso es relativamente reducido, ya que el concepto de cocina saludable está en pleno desarrollo. Por su parte, el crecimiento de la demanda es rápido, dado que no existe una gran cantidad de competidores, en relación a la cantidad de personas que requieren este tipo de productos.
- Entrada de competidores potenciales: cada vez que ingresa una nueva empresa al mercado ingresa una nueva capacidad productiva y recursos, por lo que es necesario tener claridad de cuál será la estrategia para atacar en caso que esto suceda, ya sea de forma pasiva o agresiva. En el caso de la industria de la comida para personas con necesidades especiales, las barreras de entrada están asociadas a la necesidad de capacitación específica para su elaboración, y por ende a costos de capacitación significativos. Otra barrera de entrada importante es la lealtad de los consumidores, dado que son un tipo de preparaciones especiales, las que de no realizarse adecuadamente, podrían afectar la salud, e incluso poner en riesgo la vida de las personas, por lo que un cliente que ya conoce a un proveedor en particular, pensaría muy bien antes de cambiarse.
- Situación y cantidad de productos sustitutos: las empresas no solo compiten con otras empresas que fabrican productos similares también compiten con empresas

que venden productos sustitutos. En el caso de esta industria, no existen muchos productos sustitutos, y los que existen por lo general poseen precios elevados, por lo que el poder de los sustitutos es bajo.

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden llegar a ser una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer el precio sobre sus productos que en definitiva afectarán el producto final. En este caso, los proveedores sí poseen un alto poder de negociación, ya que por tratarse de materias primas especiales, su costo es bastante elevado, lo que genera que el precio de los productos finales también sea elevado, sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagarlo.
- Poder de negociación de los consumidores: mientras mayor sea la influencia de los consumidores en precio, calidad, servicios u otro, mayor fuerza competitiva tienen. En este caso, el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que el efecto de los precios de las materias primas se refleja en los precios finales, y por ende no existe la posibilidad de disminuirlos.

Análisis Interno.

Al realizar un análisis interno de la organización podemos incorporar una enorme cantidad de elementos pero sin duda los más relevantes son: definiciones políticas y estratégicas; portafolio de negocios; cadena de valor y comunicaciones integradas. Todos estos elementos permiten crear valor para los clientes y los accionistas y en este sentido son fundamentales.

Definiciones políticas

Existen tres elementos que permiten definir la empresa en un sentido general y son la misión, visión y valores. Estos son los lineamientos que permiten guiar la empresa con un horizonte de largo plazo.

Para el caso de la empresa en análisis, los elementos aplicados son:

- Misión: La misión de Jacura's Dely es el brindar servicios de pastelería y banquetería de alta calidad en Santiago, enfocada en personas con necesidades alimentarias especiales, para lo cual realizamos capacitaciones constantes al personal, de tal forma de entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad.

- Visión: La misión de Jacura's Dely es el ser líderes en la realización de productos de pastelería y banquetería para personas de la Región Metropolitana. Queremos contar con la confianza de nuestros clientes, quienes pondrán en nuestras manos, más que el simple gusto por un pastel, sino que su salud, dadas las restricciones alimentarias que poseen.
 - Valores: nuestros valores se encuentran muy arraigados, y son la base de nuestro negocio, y que para nosotros son inquebrantables. Estos son:
 - Honestidad
 - Responsabilidad
 - Respeto
 - Tolerancia

Portafolio de Negocios:

El portafolio de negocios considera las diferentes unidades de negocio, divisiones o líneas. Es un camino para que la organización determine en qué negocios se crea valor y en cuáles se destruye o no se crea valor. En el caso de nuestra empresa, poseemos tres líneas de negocio, una enfocada a la elaboración de productos de pastelería, otra a la elaboración de tortas personalizadas y la última a la elaboración de productos de banquetería. No obstante lo antes mencionado, nuestro equipo es interdisciplinario, por lo que cada uno de ellos se encuentra capacitado para realizar preparaciones en conjunto.

Cadena de Valor.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Además, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

La forma gráfica de representar la cadena de valor es la siguiente:



En el caso de la empresa en análisis, las actividades primarias son aquellas asociadas a la generación de los productos, ya sean de pastelería o cocktelería. La logística interior se asocia a la logística asociada a su recepción, almacenaje y

distribución. El concepto “Operaciones” se relaciona con la transformación de los insumos adquiridos en un producto final, o sea la utilización de las materias primas para la elaboración de tortas y pasteles. La “Logística de salida” considera que el producto se encuentra terminado, y por ende necesita ser despachado al cliente final, la que en el caso de nuestra empresa, la realizamos personalmente y a domicilio, según el requerimiento del cliente. El concepto “Marketing y Ventas” se asocia a las actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto, lo que en el caso de nuestra empresa, se realiza en forma previa, ya que los productos se elaboran a pedido, dado que son perecibles. Por último el concepto “Servicios” se asocia a la post venta, la que en el caso de nuestro negocio, realizamos uno o dos días después de la entrega, contactando al cliente y consultando respecto a la satisfacción obtenida con nuestros productos.

En el caso de las actividades de apoyo, aparece la infraestructura, la que actualmente considera a una persona encargada de las finanzas, costeo y planificaciones. En relación a la gestión de recursos humanos, nos referimos a las actividades relacionadas con el personal, el que en este caso son 3 personas, cada una especializada en un tema, ya sea decoración de tortas temáticas, banquetería y pastelería, sin embargo, cada una de ellas tiene conocimientos adicionales, que les permite prestar apoyo en las otras tareas. El desarrollo de la tecnología se encuentra asociado, en este negocio, a la búsqueda de nuevas preparaciones y materias primas, que permitan entregar nuevos productos y mayor variedad a nuestros clientes. Por último, pero no menos importante, está el aprovisionamiento, el que corresponde a la compra de los insumos necesarios para la elaboración de las distintas preparaciones disponibles para los clientes, de manera de contar con un stock adecuado, que permita cubrir las necesidades de éstos.

Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el caso de la empresa en análisis, el análisis FODA considera los siguientes aspectos:

- Fortalezas:
 - Contamos con despacho a domicilio en Santiago, V y VI Región.
 - La presentación de nuestros productos es delicadamente cuidada, no sólo por el aspecto visual, sino también por el resguardo de los alimentos.
 - Nuestro personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios.
 - Tenemos actualmente publicidad asociada a nuestra página de Facebook.
 - Elaboramos nuestros productos con huevos 100% frescos.

- Oportunidades:
 - Acceso a materias primas a precios de mayorista por compras por volumen.
 - Existen programas de Gobierno que permiten la obtención de recursos.
 - Cursos de especialización disponibles.
- Debilidades:
 - Necesidad de mejorar la planificación de las actividades a realizar.
 - Mejoramiento del equipamiento con el que contamos para realizar nuestros productos.
- Amenazas:
 - Altos precios de los productos finales, dado el grado de especialización y los costos de las materias primas.
 - Atochamiento vehicular que podría impedir el cumplir con un pedido en el tiempo definido.

Ventaja Competitiva

Una organización posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica que la diferencia del resto de las empresas del mercado o sector y que le permite tener mejores resultados que la competencia. Esta característica será tan relevante para el desarrollo de largo plazo de la organización que se deberán desarrollar estrategias que le permitan potenciar y asegurar a la organización la defensa de dicha ventaja competitiva frente a los competidores.

En el caso de la empresa en análisis, su principal ventaja competitiva es que se dedica a un tipo de pastelería poco común, ya que el nivel de especialización necesaria, no sólo en la preparación, sino en la manipulación de los alimentos y en la elección de las materias primas a utilizar. Actualmente existen pocos participantes en el mercado que realicen productos de éste tipo, sin embargo, es necesario definir una estrategia a largo plazo, en caso de la entrada de

competidores, la que en nuestro caso es la fidelización de nuestros clientes, la cual se va dando con el tiempo, atendiendo a sus necesidades en el momento, y con algunas técnicas que permitan mantenerlo a gusto, no sólo con los productos, sino principalmente con el servicio que reciben. Dado lo anterior, es posible desprender que la estrategia utilizada por nosotros es la diferenciación, ya que nuestros productos tienen un mayor valor percibido por los clientes y se puede cobrar un mayor precio por ellos, sin embargo, tenemos también algunas características del liderazgo en costos, ya que tenemos proveedores que nos venden a precios especiales, dado el volumen y la periodicidad con la que compramos.

Portafolio III.

Glosario de Conceptos Clave.

Desarrollo Económico

- ***Productividad:*** es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción, lo que llevado a la empresa se relaciona con las acciones que se deben ejecutar en la Organización para la consecución de los objetivos definidos. Cabe mencionar que la productividad considera como un factor importante la tecnología, ya que si por ejemplo consideramos una fábrica de chocolate, en la que se elabora todo de forma artesanal, donde una operaria, derrite el chocolate, otra lo moldea, otra lo desmolda y otra lo envuelve, evidentemente el proceso es mucho más lento, y por ende podría llegar a ser menos productivo, sin embargo, si reemplazamos algunas de las actividades por una máquina, podemos decir que cada una de estas personas igual trabaja en la empresa, pero dando la “orden” a la máquina de ejecutar la actividad correspondiente, por lo tanto podrían ejecutar más de una tarea incluso, siendo más productivos en la utilización de los productos con los que se cuenta.
- ***Función de Producción:*** es la relación entre el producto físico y los insumos físicos, la cual establece la máxima cantidad de productos que puede obtenerse con cada combinación posible de insumos, dada una tecnología o técnicas de producción. Por lo tanto se podría decir que es un concepto que combina los elementos productivos (trabajo y capital) con la tecnología, buscando definir la producción máxima de ejecutar en la empresa, con la combinación de productos que posee.
- ***Producto Interno Bruto (PIB):*** es un indicador cuantitativo, que se utiliza principalmente para medir la riqueza de un país, el que evalúa tanto el crecimiento como el desarrollo económico.
- ***Impuestos:*** es una clase de tributo regido por derecho público, el que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria. En palabras simples podemos decir que los impuestos son un tributo que cobra una determinada entidad a otra, la que grava una

determinada actividad, con un importe monetario. Cabe mencionar que los países que poseen altas tasas impositivas promedio, son aquellos que tienen mayores niveles de desarrollo.

- **Progreso Técnico:** centra su atención en el conocimiento aplicado a actividades productivas, y por ende a mayores asignaciones de tiempo y dinero a I+D. lo anterior provoca que un país con elevado progreso técnico es aquel que invierte en mejorar los conocimientos a través de I+D, el que se reinvierte en la economía y genera mejores **resultados**.
- **Externalidades:** son resultados que no son deseados al desarrollar alguna actividad económica y se originan en decisiones de consumo (familias), producción (empresas) y de inversión (empresas y Estado), por lo tanto corresponden a aquellos factores que afectan el resultado esperado, sin embargo, no son manejables, dado su origen externo.
- **Teoría del Valor:** teoría que indica que el valor de un bien o servicio está dado por las horas de trabajo que se utilizan en su producción, o que se le atribuye a su elaboración.
- **Exogeneidad:** la variable o explicación del problema, viene de afuera del sistema, por lo tanto está dada o es un dato, desde el cual un modelo llega a un resultado determinado. Por ejemplo el efecto del tipo de cambio en los resultados de una empresa.
- **Endogeneidad:** la solución, variable o explicación de un problema vienen dados desde adentro del sistema, por ejemplo, problemas operacionales asociados a las máquinas que posee la empresa generan menor productividad y mayores costos asociados a la reparación.

E- Marketing

- **Web 1.0:** se asocia a un mundo digital pasivo, donde los usuarios podían acceder a información, pero sin poder compartirla en red, por lo tanto no había interacción.
- **Web 2.0:** se asocia a un mundo digital activo, en el que hay interacción entre las partes, donde es posible acceder a información, pero también aportar a la red con datos y opiniones.

- **Marketing relacional:** preocupado de crear y desarrollar relaciones, redes e interacción con los clientes, buscando generar vínculos emocionales, una relación mucho más personalizada y cercana con los clientes.
- **Marketing Holístico:** asociado con el impacto de las nuevas tecnologías de la información y las oportunidades que éstas representan para las empresas, usando a la Internet como una telaraña global de sistemas informáticos que hacían posible la comunicación internacional instantánea y descentralizada
- **B2C:** se refiere al comercio por Internet, en el que existe oferta de productos, publicidad de los mismos, un sistema de atención al cliente y un sistema de precios, entregando un producto que reemplace con ventajas al de la oferta tradicional o que no existe en ésta, por ejemplo el e-learning, el que entrega una alternativa de estudios distinta.
- **B2B:** se centra en proveer un valor agregado a los participantes en el intercambio, el que puede provenir, en el caso de una intermediación, de una mayor transparencia y eficiencia del mercado.
- **E-Tailing:** Venta de productos físicos al cliente final apoyado en un sitio web; por ejemplo, la venta de libros, videos, vestuario, películas, autos, etc.
- **E-Commerce:** Venta o intermediación de productos o servicios digitales, como compra de entradas a conciertos, pasajes de avión, seguros de auto u otro tipo, música en streaming, software, suscripciones a diarios y revistas, etc..
- **E-Sales:** Venta de los productos propios que realiza una empresa a otras empresas, a través de Internet. El producto puede ser físico o intangible, como consultoría, sistema de pago, servicios legales, etc.
- **E-Procurement:** Abastecimiento de los productos o servicios que requiere una empresa a través de un sitio web. Puede ser un producto físico, como los repuestos de un equipo, o puede ser un producto intangible, como el desarrollo de un programa computacional.
- **E-Market:** Mercado electrónico donde las empresas hacen intercambios, y que es administrado y mediado por un tercero, que garantiza transparencia y eficiencia.

- **Arquitectura de información (AI):** se ocupa del diseño estructural de los sistemas de información, su problema central es la organización, recuperación y presentación de información mediante el diseño de ambientes intuitivos.
- **Diseño de información:** define el comportamiento de los aparatos y herramientas que usamos diariamente.
- **Diseño de Interfaces:** busca organizar cada página o pantalla del sistema de la manera más clara posible
- **Usabilidad:** considera que los contenidos publicados en la Web sean fáciles de utilizar y entender. Que logren satisfacer las necesidades de los usuarios. La usabilidad “es la percepción de qué tan consistente, organizada, eficiente, productiva, fácil de usar e intuitivo es el proceso de completar una tarea en particular dentro de un sistema
- **Posicionamiento:** asociado con la acción de colocar en la mente del consumidor la marca, producto, compañía o mensaje en un lugar de privilegio.
- **Email marketing:** se refiere al uso del correo electrónico para realizar campañas de marketing.
- **Data Mining (DM):** se refiere a un conjunto de métodos estadísticos que proporcionan información (correlaciones o patrones) cuando se dispone de muchos datos.
- **Freemium:** consiste en ofrecer un pack básico de un producto o servicio para darlo a conocer. Los usuarios, tras usar el producto durante un tiempo, pueden pagar uno similar con mayores beneficios.
- **Cloud Computing:** es lo que se llama La Computación en la Nube, la que permite, entre otros servicios, almacenar y acceder a los datos personales, fotos, documentos, entre otros archivos, sin tener que guardarlos en los discos físicos de un computador o memoria de respaldo.
- **CrowSourcing y sus derivados:** son formas de buscar financiamiento o invertir en proyectos de todo tipo. Hay modelos que funcionan en base a donaciones y otros que lo hacen a base de inversiones que esperan retorno.

Brand Management

- **Estrategia:** es un plan de acción para alcanzar objetivos propuestos, es decir, es el camino trazado, el que considera una serie de actividades que apuntan al cumplimiento de dicho objetivo.
- **Estándar tecnológico:** se relaciona con usos únicos o funciones específicas, transformando una tecnología en la alternativa viable de elección.
- **Estándar psicológico:** implica que una marca representa sentidos o significados únicos para los consumidores, es decir, la marca es sinónimo de conceptos altamente valorados en el mercado, como “entretención, felicidad, innovación, lujo, o ahorro.
- **Extensión de marca:** el uso de una marca reconocida en un nuevo producto.
- **Extensión de línea:** cuando la marca es utilizada en la misma categoría.
- **Extensión de categoría:** cuando la marca es utilizada en una categoría de productos diferente.
- **Asociaciones de marca con perfiles de clientes:** la relación con su perfil de cliente original sería un obstáculo para la aceptación del nuevo producto.
- **Asociaciones de marco de referencia:** este tipo de asociaciones pueden ser concretas (pertenencia a una categoría de productos, atributos específicos y diferenciadores de la competencia) como, por ejemplo, leche Colun que se relaciona directamente con lácteos del sur de Chile o abstractas, como el beneficio de la confianza y sentido de logro.
- **Puntos de diferenciación:** ciertos aspectos que generan diferenciación de una marca frente a otra.
- **Razones de credibilidad:** corresponde a la incorporación de atributos concretos que influyen la percepción.
- **Portafolio de marcas:** corresponde a un grupo de marcas diferentes que adquieren otro nivel de complejidad en su gestión como conjunto, pues el desafío no sólo es desarrollar valor asociado a una marca individual, sino que a un grupo de marcas asociadas, potenciando la rentabilidad y crecimiento financiero.

- **Marca primaria:** es el nombre y simbología principal asociado a un producto (bien tangible o servicio) habitualmente es el imagotipo más destacado en el empaque del producto, que lo distingue de competidores. Se puede decir también que es el nombre con el que los consumidores reconocen al producto o servicio.
- **Sub-marca o marca secundaria:** considera los elementos secundarios que siguen a la marca primaria en importancia en el empaque, la que es normalmente utilizada para distinguir un grupo de productos dentro de la empresa con características diferentes y busca una interpretación singular de los clientes respecto de sus significados.
- **Marca asociada:** es una marca secundaria que se utiliza para incluir cualidades ventajosas a un producto que ya posee la marca endosada, utilizando el prestigio y reconocimiento de la marca principal.
- **Marca ingrediente:** marcas que se integran en el empaque del producto como componente, servicio complementario, de certificación, entre otros y ayudan a diferenciar un producto entregándoles cualidades únicas, difíciles de imitar por los competidores.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio III, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con el desarrollo económico, que es el que entrega las bases del funcionamiento del mercado, y que por ende da las bases para el funcionamiento de la empresa, considerando los factores endógenos y exógenos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otra parte están los temas relacionados con Marketing, los que se relacionan directamente con las estrategias definidas por la empresa en relación a cómo dar a conocer a la empresa en el mercado, el que está regulado por diferentes entes con los que se interrelaciona.

Portafolio III

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Mayo de 2017

Introducción

En el presente trabajo se presentan los glosarios de términos considerados claves en las diferentes cátedras cursadas a la fecha de su elaboración, a los que se les entrega una definición simple, de manera de hacerlos entendibles y cercanos.

Adicionalmente se realiza el análisis de una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y cocktelería, cuyo nombre es Jacura's Dely una microempresa de origen familiar, cuya característica principal es que cada uno de sus productos son realizados de manera artesanal en un 100% y enfocado en personas con necesidades alimentarias especiales, tales como diabéticos, alergias alimentarias, celíacos, entre otros.

La Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), estima que el universo nacional de empresas formales asciende a un número en torno a las 744.000. Las diferencias de tamaño se ven reflejadas claramente en la contribución que cada uno de estos segmentos hace al total de ventas anuales en el país. De esta forma, mientras las grandes empresas representan el 1% del total de firmas y contribuyen con el 81% de las ventas, las PYMES, que son un 17% del total de empresas, aportan el 16% de las ventas totales y las microempresas que son un 82% del universo total, representan sólo un 3% de las ventas nacionales.

No obstante esta alta heterogeneidad en el segmento de las micro, pequeñas y medianas empresas, éstas comparten la identificación de los principales obstáculos que limitan su desarrollo, siendo los más importantes en términos de jerarquía: las condiciones de la competencia; el funcionamiento del aparato estatal; la situación macroeconómica general; y las condiciones de financiamiento.

El problema que enfrentan las PYMES para acceder a financiamiento y su posterior impacto negativo en el crecimiento de sus ventas y generación de flujos en sus negocios.

Portafolio I.

Glosario de Conceptos Clave.

Costos y Presupuesto

- **Costo:** se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.
- **Gasto:** se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.
- **Ingreso:** se define como el precio de los servicios prestados o el precio por la cantidad de productos vendidos.
- **Método FIFO:** considera que el inventario inicial de trabajo en proceso fue finalizado y se transfiere primero. Luego supone que el inventario final de trabajo en proceso consiste en las mercancías puestas en producción durante el período.
- **Presupuesto:** es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.
- **Presupuesto Maestro:** Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. Las empresas, en su mayoría, preparan anualmente el presupuesto maestro.
- **Flujos de caja:** también llamados flujos de efectivo son los ingresos o egresos de fondos cualquiera que sea su origen o destino.

Microeconomía

- **Economía:** es la ciencia que se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.
- **Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP):** muestra las combinaciones posibles de bienes y servicios de que dispone una economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente.
- **Curva de demanda de un consumidor:** relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables.
- **Elasticidad:** mide la reacción de una variable frente al cambio de otra variable relacionada. Para la demanda y la oferta, se puede definir como la sensibilidad con que reacciona la cantidad demandada u ofrecida ante variaciones en algunos de sus determinantes, permaneciendo constantes todos los demás.
- **Producto total (PT):** se define como la cantidad de producto que se puede obtener, dada una tecnología, para diferentes niveles de factor variable (L).
- **Producto marginal:** mide la variación que se produce en la producción cuando se utiliza una unidad más del factor variable (L).
- **Producto medio (o promedio):** se define como la relación por cociente entre el producto total y el número de unidades físicas del factor de producción variable (L).
- **Ley de rendimientos marginales decrecientes:** determina que si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo.
- **Costo marginal o de oportunidad:** es el valor de la alternativa a la que renuncia la empresa por el uso de una unidad adicional de ese factor.

Branding

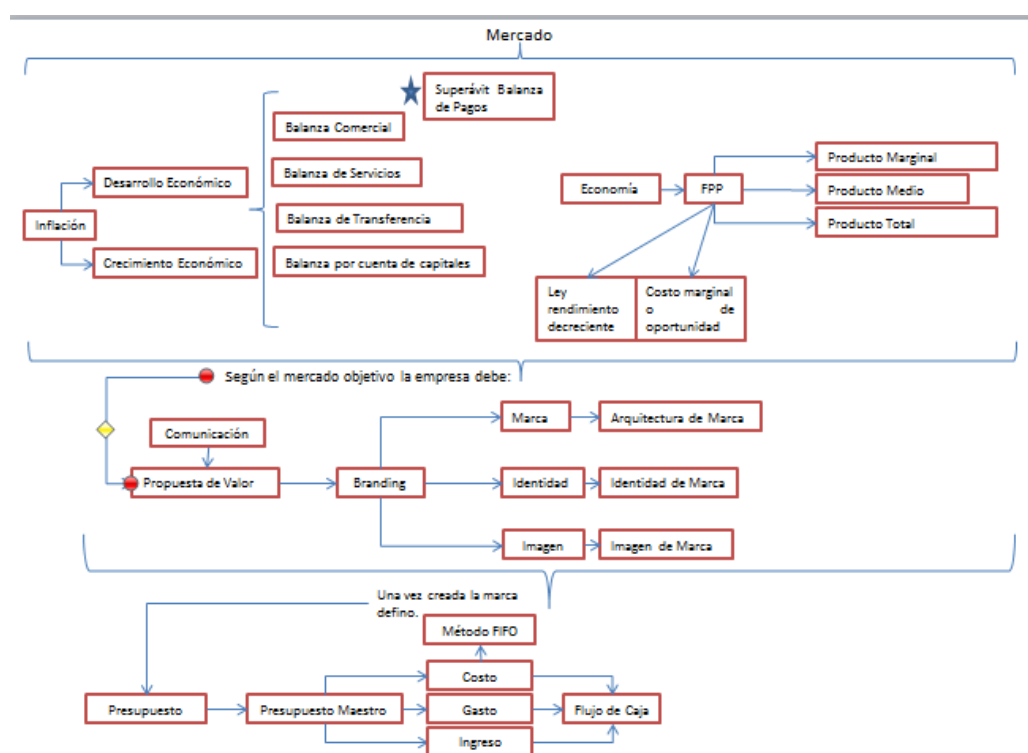
- **Marca:** nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores.
- **Branding:** es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas, que además incluye la creación de valor de ésta, tanto del punto de vista de los clientes como de los dueños de la empresa.
- **Propuesta de Valor:** declaración clara, que está en línea con los deseos y desafíos de mercado, que comunica la contribución como compañía, cómo la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación (relevancia), entrega beneficios específicos (valor) y señala por qué debiera hacer negocios con esa compañía y no con la competencia (diferenciación única).
- **Comunicación:** es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.
- **Imagen:** Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- **Identidad:** Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.
- **Imagen de Marca:** es la percepción que se tiene sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta.
- **Identidad de Marca:** el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que se puede crear y gestionar mediante el Branding.
- **Arquitectura de marca:** herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.
- **Posicionamiento de marca:** forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente de los clientes potenciales.

Macroeconomía

- **Balanza comercial:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de exportaciones e importaciones de bienes exclusivamente.
- **Balanza de servicios:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de servicios internacionales.
- **Balanza de transferencias:** Registra las entradas y salidas de divisas sin contrapartida.
- **Balanza por cuenta de capitales:** Esta balanza registra las entradas y salidas de divisas provenientes de las compras y ventas de activos. Incluye todos los movimientos de capital a corto y largo plazo, tales como: préstamos bancarios, compras de activos extranjeros por parte de agentes nacionales y viceversa, inversiones extranjeras en el país e inversiones nacionales en el extranjero.
- **Desarrollo económico:** proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados.
- **Superávit de la balanza de pagos:** es la suma de los superávit de las cuentas de corriente y de capital respectivamente. Por el contrario, si ambas cuentas presentan déficit entonces la balanza de pagos presenta déficit.
- **Inflación:** aumento generalizado y sostenido en el tiempo del nivel general de precios de la economía. O sea, existe inflación cuando hay una tendencia general de los precios de los bienes y servicios a subir.
- **Crecimiento Económico:** un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

En términos consolidados, podemos ver la interacción entre los tres tópicos antes mencionados, considerando que la empresa, antes de comenzar, debe ser capaz de definir su marca, identidad e imagen, en función de los objetivos que posean. Al tener una empresa ya constituida, entran los temas microeconómicos, los que tienen relación con aspectos internos de la empresa basados en las políticas que definan, como por ejemplo las cantidades a producir de un bien o servicio en particular. También deben considerarse aquellos factores más macro que puedan afectar como lo son los propios

de la economía en la que me encuentro inmerso, tales como tipos de cambio, tasas de interés, entre otros. Más internamente aparecen definiciones de la empresa a nivel de los presupuestos con los que ésta cuenta para la realización de sus operaciones, los que deben ser debidamente controlados. Lo anterior se grafica como sigue:



Portafolio II.

Glosario de Conceptos Clave.

Gestión Financiera Corporativa

- **Información:** comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
- **Decisión:** determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
- **Oportuna:** la información debe estar disponible al momento de ser requerida.
- **Fidedigna:** el número al que se le exige sea preciso también debe ser fidedigno, es decir, no se debe dudar de él, ni de las fuentes de donde se obtuvo, ni de las personas que lo desarrollaron.
- **Balance:** su característica principal es que refleja la situación patrimonial de una organización. También se conoce como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo, pasivo y patrimonio.
- **Estado de flujo de efectivo:** informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Financiera:** está referido a hechos contables, es decir, a actos que afectan las utilidades o pérdidas de la organización.
- **Cuentas de activo:** corresponde a todos los bienes y derechos que posee una empresa, susceptibles de ser valorados en dinero, tales como bienes raíces, automóviles, derechos de marcas, patentes, cuentas por cobrar, entre otros.
- **Cuentas de pasivo:** cantidad total que una empresa adeuda a terceras personas y que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo corriente y no corriente.
- **Estados de resultado:** estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos.

- **Estado de cambios en el patrimonio o estado de evolución de patrimonio neto:** es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de sus variaciones en el ejercicio contable como consecuencia de variaciones en el capital por transacciones (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y la incorporación del resultado del período.
- **Ratios de liquidez:** Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- **Ratios de endeudamiento:** Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos.
- **Ratios de rentabilidad:** Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
- **Ratios de gestión:** Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos. Estos ratios son los más decisivos al momento de dar cuenta del funcionamiento de la empresa.
- **Análisis financiero:** es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los estados financieros.
- **Análisis económico:** es la descomposición de los fenómenos económicos en sus partes integrantes y el estudio de cada uno en particular.
- **Riesgo de mercado:** donde principalmente se observa la variable precio, demanda, nueva competencia, etc.
- **Riesgo crediticio:** cuando los clientes o deudores por razones que no son atribuibles a la empresa están en un proceso donde poseen poca disposición a cumplir sus deberes contractuales.
- **Riesgo de liquidez:** incapacidad de conseguir nuevos recursos que permitan hacer frente tanto a los gastos operaciones como a las obligaciones puede complicar y generar una compleja situación al interior de la empresa.

- **Riesgo operacional:** asociado a las dificultades propias de la organización y que no pueden ser atribuibles al mercado o a factores externos. Como por ejemplo: fallas en procesos de producción, de control, errores humanos, etc.
- **Riesgo legal:** asociado a cuando la empresa realiza alguna operación que no está ajustada al marco legal.
- **Riesgo de transacción:** aplica a las transacciones en moneda extranjera, pago de importaciones, cobro de exportaciones, prestamos en monea extranjera.
- **Planes financieros de corto plazo:** se preocupan principalmente de actividades de tipo operativo.
- **Planes financieros de largo plazo:** centrado en la inversión, considera los grandes proyectos de la organización que generarán los futuros ingresos, como también proyectos que no son propios de la empresa: compra de equipos, inmuebles, mejoras o upgrade de los activos no corrientes, etc.
- **Códigos de ética o de buena conducta:** documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos por todos los miembros de la organización, y que deben guiar las actividades en general de la empresa y de sus miembros.
- **Códigos del buen gobierno corporativo:** documento compuesto por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que debe someterse la sociedad.

Marketing Estratégico

- **Análisis situacional actual:** su objetivo es comprender las características del entorno directo e indirecto de la empresa de tal manera que podamos visualizar las oportunidades y nuevas tendencias que esta genere.
- **Modelo de análisis PESTA:** también conocido como PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI según nivel de agregación del análisis aunque con las 6 dimensiones señaladas normalmente es suficiente para obtener una gran cantidad de información.

- **Análisis político:** tiene relación con las regulaciones y las entidades regulatorias.
- **Aspecto económico:** tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros.
- **Aspecto social:** la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas.
- **Aspecto tecnológico:** la tecnología disponible en la industria y sobre todo la utilizada por los competidores puede afectar la competencia en la industria fuertemente.
- **Aspectos ambientales y legales:** en casos particulares es conveniente realizar un análisis aparte sobre los aspectos ambientales y legales sobre todo cuando se trata de negocios que tienen un fuerte impacto ambiental ya sea por sus productos o sus procesos productivos.
- **Stakeholders:** son aquellos que, directa o indirectamente, son influenciados o influyen un proyecto o empresa, estos pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- **Misión:** Es una descripción breve pero muy clara de cuáles son los propósitos generales que persigue la organización y así entrega los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.
- **Visión:** Es la representación de un sueño, lo que le gustaría llegar a ser a la organización. Es en esencia una declaración aspiracional.
- **Cadena de valor:** es una metodología diseñada por Michael Porter que permite describir y analizar el valor total de la organización y el margen que en ellas se genera, a través de analizar las actividades e identificar cómo y dónde se genera valor para el cliente.
- **Estrategia:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin. Las organizaciones utilizan diversos tipos de estrategias, de segmentación, posicionamiento, comunicación, crecimiento, entre otras.

- **Matriz Ansoff o Producto/Mercado:** permite identificar la dirección estratégica de crecimiento de la organización, por lo mismo tiene la restricción que sólo sirve para empresas que deseen crecer.
- **Plan de negocios:** es un documento y un mapa que permitirá en el día a día guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible.
- **Segmentación:** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que sean relativamente homogéneos.

Estadística Aplicada

- **Población:** es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado.
- **Muestra:** subconjunto de los valores poblaciones observados. Un individuo es cada elemento de la población.
- **Media de un conjunto de observaciones numéricas:** es la suma de los valores del conjunto dividida por el número de observaciones.
- **Mediana de un conjunto de observaciones:** ordenadas de menor a mayor, se busca la que ocupa el lugar central si el número de observaciones es impar; si el número de observaciones es par se toma el promedio de las dos observaciones centrales.
- **Moda:** es el valor con mayor frecuencia o equivalentemente el valor que más se repite.
- **Espacio Muestral:** conjunto de todos los posibles valores que pueden tomar los sucesos, que es equivalente al universo en la teoría de conjuntos y se denota con letra griega mayúscula omega Ω .
- **Probabilidad:** es el grado o nivel de posibilidad o certeza que ocurra un determinado suceso o evento, medido en un espacio determinado.

- **Combinatorias y permutaciones:** son una forma de conteo y proporcionan fórmulas para contar con rapidez todas las alternativas que hay de elegir en un determinado conjunto de elementos o desde un grupo de individuos.
- **Permutaciones:** cantidad de arreglos u ordenaciones posibles de realizar al tomar una cantidad determinada de objetos (r), dentro de un conjunto de ellos (n).
- **Combinatoria:** cantidad de formas posibles de tomar r objetos de entre un total de n .
- **Probabilidad condicional:** corresponde a aquellos tipos de probabilidades en que el resultado tiene una dependencia de otro suceso determinado previo.
- **Variable aleatoria:** un número que varía con el azar, en consecuencia, no se puede conocer con certeza el valor que tomará está al ser medida o determinada, aunque sí se conoce que toma valores en probabilidad, es decir existe una distribución de probabilidad asociada al conjunto de valores posibles.
- **Función de distribución:** es la que entrega los valores de probabilidad de las variables aleatorias, tomando un valor menor igual a un valor x .
- **Distribución Bernoulli:** es la distribución base de probabilidad discreta que mide el éxito en un único experimento con dos posibles resultados y que asume el valor 1 para la probabilidad de éxito p y valor 0 para la probabilidad de fracaso ($1 - p$), a esta última también se le conoce por q .
- **Distribución binomial:** es una generalización de la distribución de Bernoulli, es decir un experimento que se repite en reiteradas ocasiones. (se repite exactamente n veces)
- **Distribución de Poisson:** describe procesos independientes, es decir, que no tienen memoria, y que ocurren en un intervalo determinado, el que puede ser un intervalo de tiempo, minutos, horas, días, meses, etc., o de un lugar determinado de espacio.

Ética y Responsabilidad Social

- **Moral objetiva:** cuando se trata de un hecho social independiente del sujeto decide acatar.
- **Moral subjetiva:** corresponde a los actos que la persona como tal respeta o trasgrede de acuerdo con sus propios códigos.
- **Ética:** disciplina filosófica que busca establecer criterios de acción y la evaluación consecuente de esta, en términos de bien y mal, de acuerdo con motivaciones y consecuencias.
- **Administración Pública:** tiende a estar conformada por un conjunto de conocimientos científicos, metodológicos y técnicos, orientados hacia la comprensión e intervención en los aspectos políticos de las estructuras, los procesos y el comportamiento administrativo.
- **RSE (Responsabilidad Social Empresarial):** es la expresión ética de la preocupación por lo público, porque implica necesariamente una reflexión y una toma de decisiones a propósito de la realidad, de acuerdo con las valoraciones que se puedan realizar sobre la misma, desde la justicia, la equidad y la democracia.
- **Libro Verde:** texto emblemático vinculado con la Responsabilidad Social Interna, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas en el que se especifican las prácticas responsables en lo social, que inciden en el desarrollo interno de la organización y que pueden afectar a la gestión e inversión en recursos humanos.
- **Empresa limpia:** busca anticiparse a las posibles solicitudes de los grupos de interés y del mercado, pero a la vez actúa en consecuencia, buscando mejorar los procesos de producción empleando tecnologías no contaminantes.
- **Empresa eficiente:** se preocupa de implementar estrategias ambientales y sociales que contribuyan también a la reducción de costos. Son empresas que hablan de eco eficiencia, ahorran energía y materias primas, buscando formas de producción que no produzcan exceso de desechos.

- Empresa innovadora: aborda el tema medioambiental de manera proactiva, usándolo como un medio diferenciador de los mercados que accede. Muchas veces estas empresas descubren nuevos espacios de mercado. Característico de este tipo son las empresas que innovaron rotulando sus productos entregando información de fabricación o de contenido en caso de alimentos, esto como un plus.
- Empresa progresista: plantea en su misión y su visión objetivos ambientales y sociales definidos. Busca nuevos mercados desde una posición de influencia en la sociedad, participa en la elaboración de nuevas normas que regulen los procesos y, por ello, mantiene estrecha relación con organismos ambientales internacionales y ONG.
- Stakeholders definitivos: poseen legitimidad, poder y urgencia, es por eso que reciben, por lo general, atención inmediata, porque tienen el poder necesario para que con la mayor celeridad se resuelvan sus legítimas demandas.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio II, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con la ética, que es la base del comportamiento que debe regir no sólo a una persona, sino también a toda la organización que la rodea, por lo que toda definición realizada en ella debe seguir por los patrones predefinidos de conducta, buscando siempre el beneficio no sólo particular sino también de todo el entorno. Luego, y relacionado con definiciones de origen interno de la empresa, tenemos el marketing, que es la base de las políticas de difusión y conocimiento de la empresa al exterior, de manera de definir el cómo queremos que el mercado nos vea e identifique, teniendo para esto varias vías, las que deben mirar a un objetivo en común que es la estrategia general. En el caso de la estadística y la gestión financiera, ambos son tópicos asociados a la medición, gestión, control y análisis de la información, la que se basará en la contabilidad, que será la que mantenga un registro actualizado de la situación económica y financiera de la empresa, la que al ser debidamente analizada, permite tomar decisiones oportunas, y entregar información relevante para distintos estamentos dentro de la compañía.

Parte II. Desarrollo Caso de Aplicación.

Análisis Externo: Análisis del Macroentorno

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa. En este caso podríamos dar como ejemplo las maquinarias utilizadas en la elaboración de nuestros productos, la normativa sanitaria asociada, entre otras.

Modelo de Análisis PESTA:

Este análisis permite realizar una evaluación externa y normalmente se usa para comprender el crecimiento de mercado y analizar el contexto competitivo. Sirve como primera aproximación para realizar un análisis estratégico ya que nos otorgará las primeras orientaciones.

El macroentorno está compuesto por una serie de aspectos a considerar, los que analizaremos en función del emprendimiento, estos son:

- Aspectos políticos: para el caso del negocio de una microempresa dedicada a la pastelería y cocktelería, existe una serie de entidades regulatorias a considerar para su implementación, tales como patente, permisos sanitarios, iniciación de actividades, entre otros.
- Aspectos económicos: tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros. En este caso, para este tipo de empresa, tendríamos que considerar la declaración y pago de IVA en caso de corresponder, los pagos de imposiciones a los trabajadores y las declaraciones de renta anuales.

- Aspectos sociales: la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas. En el caso de la empresa en estudio, tenemos productos asociados al consumo de productos especiales, es decir, para personas con necesidades alimentarias distintas como celíacos, diabéticos, alergias alimentarias, entre otros, por lo que esa es una característica importante a considerar. En términos demográficos, la concentración principal estaría dada en adultos mayores (diabetes) y en niños, en los que la patología de alergia alimentaria se ha ido haciendo más recurrente.
- Aspectos tecnológicos: la tecnología disponible en la industria es un aspecto a considerar, ya que en el caso de estos productos genera un valor agregado, en relación a la mejora de la eficiencia, es decir, a la elaboración de productos en un menor tiempo. Por ejemplo, si se tiene un horno industrial, podríamos tener un biscocho en mucho menos tiempo y por ende hacer mayores cantidades, o el caso de las batidoras industriales, las que permiten procesar cantidades muy superiores a una de las utilizadas comúnmente en los hogares.
- Aspectos ambientales y legales: en el caso de esta empresa, no aplicaría este concepto, dado que no hay un efecto sobre el medio ambiente, sin embargo, en el caso de continuar el crecimiento, podrían definirse instancias que permitan contribuir al cuidado del ambiente, por ejemplo los desechos generados en nuestra producción, sean debidamente seleccionados y depositados en los contenedores que corresponde según su tipo, como puntapié inicial a la aplicación de la RSE en la empresa.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas (Porter)

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Las 5 fuerzas de Porter son

esencialmente un gran concepto de los negocios, por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que también permite subsistir en el mercado.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, considerando la microempresa en análisis, son:

- Rivalidad entre los competidores actuales: está definida por la magnitud con la que los competidores utilizan herramientas y realizan acciones para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre los rivales. En este caso, el mercado en el que nos encontramos inmerso es relativamente reducido, ya que el concepto de cocina saludable está en pleno desarrollo. Por su parte, el crecimiento de la demanda es rápido, dado que no existe una gran cantidad de competidores, en relación a la cantidad de personas que requieren este tipo de productos.
- Entrada de competidores potenciales: cada vez que ingresa una nueva empresa al mercado ingresa una nueva capacidad productiva y recursos, por lo que es necesario tener claridad de cuál será la estrategia para atacar en caso que esto suceda, ya sea de forma pasiva o agresiva. En el caso de la industria de la comida para personas con necesidades especiales, las barreras de entrada están asociadas a la necesidad de capacitación específica para su elaboración, y por ende a costos de capacitación significativos. Otra barrera de entrada importante es la lealtad de los consumidores, dado que son un tipo de preparaciones especiales, las que de no realizarse adecuadamente, podrían afectar la salud, e incluso poner en riesgo la vida de las personas, por lo que un cliente que ya conoce a un proveedor en particular, pensaría muy bien antes de cambiarse.
- Situación y cantidad de productos sustitutos: las empresas no solo compiten con otras empresas que fabrican productos similares también compiten con empresas

que venden productos sustitutos. En el caso de esta industria, no existen muchos productos sustitutos, y los que existen por lo general poseen precios elevados, por lo que el poder de los sustitutos es bajo.

- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden llegar a ser una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer el precio sobre sus productos que en definitiva afectarán el producto final. En este caso, los proveedores sí poseen un alto poder de negociación, ya que por tratarse de materias primas especiales, su costo es bastante elevado, lo que genera que el precio de los productos finales también sea elevado, sin embargo, los consumidores están dispuestos a pagarlo.
- Poder de negociación de los consumidores: mientras mayor sea la influencia de los consumidores en precio, calidad, servicios u otro, mayor fuerza competitiva tienen. En este caso, el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que el efecto de los precios de las materias primas se refleja en los precios finales, y por ende no existe la posibilidad de disminuirlos.

Análisis Interno.

Al realizar un análisis interno de la organización podemos incorporar una enorme cantidad de elementos pero sin duda los más relevantes son: definiciones políticas y estratégicas; portafolio de negocios; cadena de valor y comunicaciones integradas. Todos estos elementos permiten crear valor para los clientes y los accionistas y en este sentido son fundamentales.

Definiciones políticas

Existen tres elementos que permiten definir la empresa en un sentido general y son la misión, visión y valores. Estos son los lineamientos que permiten guiar la empresa con un horizonte de largo plazo.

Para el caso de la empresa en análisis, los elementos aplicados son:

- Misión: La misión de Jacura's Dely es el brindar servicios de pastelería y banquetería de alta calidad en Santiago, enfocada en personas con necesidades alimentarias especiales, para lo cual realizamos capacitaciones constantes al personal, de tal forma de entregar a nuestros clientes un servicio con altos estándares de calidad.

- Visión: La misión de Jacura's Dely es el ser líderes en la realización de productos de pastelería y banquetería para personas de la Región Metropolitana. Queremos contar con la confianza de nuestros clientes, quienes pondrán en nuestras manos, más que el simple gusto por un pastel, sino que su salud, dadas las restricciones alimentarias que poseen.
 - Valores: nuestros valores se encuentran muy arraigados, y son la base de nuestro negocio, y que para nosotros son inquebrantables. Estos son:
 - Honestidad
 - Responsabilidad
 - Respeto
 - Tolerancia

Portafolio de Negocios:

El portafolio de negocios considera las diferentes unidades de negocio, divisiones o líneas. Es un camino para que la organización determine en qué negocios se crea valor y en cuáles se destruye o no se crea valor. En el caso de nuestra empresa, poseemos tres líneas de negocio, una enfocada a la elaboración de productos de pastelería, otra a la elaboración de tortas personalizadas y la última a la elaboración de productos de banquetería. No obstante lo antes mencionado, nuestro equipo es interdisciplinario, por lo que cada uno de ellos se encuentra capacitado para realizar preparaciones en conjunto.

Cadena de Valor.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Según esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente en lo que respecta a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad. Además, todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

La forma gráfica de representar la cadena de valor es la siguiente:



En el caso de la empresa en análisis, las actividades primarias son aquellas asociadas a la generación de los productos, ya sean de pastelería o cocktelería. La logística interior se asocia a la logística asociada a su recepción, almacenaje y

distribución. El concepto “Operaciones” se relaciona con la transformación de los insumos adquiridos en un producto final, osea la utilización de las materias primas para la elaboración de tortas y pasteles. La “Logística de salida” considera que el producto se encuentra terminado, y por ende necesita ser despachado al cliente final, la que en el caso de nuestra empresa, la realizamos personalmente y a domicilio, según el requerimiento del cliente. El concepto “Marketing y Ventas” se asocia a las actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto, lo que en el caso de nuestra empresa, se realiza en forma previa, ya que los productos se elaboran a pedido, dado que son perecibles. Por último el concepto “Servicios” se asocia a la post venta, la que en el caso de nuestro negocio, realizamos uno o dos días después de la entrega, contactando al cliente y consultando respecto a la satisfacción obtenida con nuestros productos.

En el caso de las actividades de apoyo, aparece la infraestructura, la que actualmente considera a una persona encargada de las finanzas, costeo y planificaciones. En relación a la gestión de recursos humanos, nos referimos a las actividades relacionadas con el personal, el que en este caso son 3 personas, cada una especializada en un tema, ya sea decoración de tortas temáticas, banquetería y pastelería, sin embargo, cada una de ellas tiene conocimientos adicionales, que les permite prestar apoyo en las otras tareas. El desarrollo de la tecnología se encuentra asociado, en este negocio, a la búsqueda de nuevas preparaciones y materias primas, que permitan entregar nuevos productos y mayor variedad a nuestros clientes. Por último, pero no menos importante, está el aprovisionamiento, el que corresponde a la compra de los insumos necesarios para la elaboración de las distintas preparaciones disponibles para los clientes, de manera de contar con un stock adecuado, que permita cubrir las necesidades de éstos.

Análisis FODA

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el caso de la empresa en análisis, el análisis FODA considera los siguientes aspectos:

- Fortalezas:
 - Contamos con despacho a domicilio en Santiago, V y VI Región.
 - La presentación de nuestros productos es delicadamente cuidada, no sólo por el aspecto visual, sino también por el resguardo de los alimentos.
 - Nuestro personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios.
 - Tenemos actualmente publicidad asociada a nuestra página de Facebook.
 - Elaboramos nuestros productos con huevos 100% frescos.

- Oportunidades:
 - Acceso a materias primas a precios de mayorista por compras por volumen.
 - Existen programas de Gobierno que permiten la obtención de recursos.
 - Cursos de especialización disponibles.
- Debilidades:
 - Necesidad de mejorar la planificación de las actividades a realizar.
 - Mejoramiento del equipamiento con el que contamos para realizar nuestros productos.
- Amenazas:
 - Altos precios de los productos finales, dado el grado de especialización y los costos de las materias primas.
 - Atochamiento vehicular que podría impedir el cumplir con un pedido en el tiempo definido.

Ventaja Competitiva

Una organización posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica que la diferencia del resto de las empresas del mercado o sector y que le permite tener mejores resultados que la competencia. Esta característica será tan relevante para el desarrollo de largo plazo de la organización que se deberán desarrollar estrategias que le permitan potenciar y asegurar a la organización la defensa de dicha ventaja competitiva frente a los competidores.

En el caso de la empresa en análisis, su principal ventaja competitiva es que se dedica a un tipo de pastelería poco común, ya que el nivel de especialización necesaria, no sólo en la preparación, sino en la manipulación de los alimentos y en la elección de las materias primas a utilizar. Actualmente existen pocos participantes en el mercado que realicen productos de éste tipo, sin embargo, es necesario definir una estrategia a largo plazo, en caso de la entrada de

competidores, la que en nuestro caso es la fidelización de nuestros clientes, la cual se va dando con el tiempo, atendiendo a sus necesidades en el momento, y con algunas técnicas que permitan mantenerlo a gusto, no sólo con los productos, sino principalmente con el servicio que reciben. Dado lo anterior, es posible desprender que la estrategia utilizada por nosotros es la diferenciación, ya que nuestros productos tienen un mayor valor percibido por los clientes y se puede cobrar un mayor precio por ellos, sin embargo, tenemos también algunas características del liderazgo en costos, ya que tenemos proveedores que nos venden a precios especiales, dado el volumen y la periodicidad con la que compramos.

Portafolio III.

Glosario de Conceptos Clave.

Desarrollo Económico

- ***Productividad:*** es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción, lo que llevado a la empresa se relaciona con las acciones que se deben ejecutar en la Organización para la consecución de los objetivos definidos. Cabe mencionar que la productividad considera como un factor importante la tecnología, ya que si por ejemplo consideramos una fábrica de chocolate, en la que se elabora todo de forma artesanal, donde una operaria, derrite el chocolate, otra lo moldea, otra lo desmolda y otra lo envuelve, evidentemente el proceso es mucho más lento, y por ende podría llegar a ser menos productivo, sin embargo, si reemplazamos algunas de las actividades por una máquina, podemos decir que cada una de estas personas igual trabaja en la empresa, pero dando la “orden” a la máquina de ejecutar la actividad correspondiente, por lo tanto podrían ejecutar más de una tarea incluso, siendo más productivos en la utilización de los productos con los que se cuenta.
- ***Función de Producción:*** es la relación entre el producto físico y los insumos físicos, la cual establece la máxima cantidad de productos que puede obtenerse con cada combinación posible de insumos, dada una tecnología o técnicas de producción. Por lo tanto se podría decir que es un concepto que combina los elementos productivos (trabajo y capital) con la tecnología, buscando definir la producción máxima de ejecutar en la empresa, con la combinación de productos que posee.
- ***Producto Interno Bruto (PIB):*** es un indicador cuantitativo, que se utiliza principalmente para medir la riqueza de un país, el que evalúa tanto el crecimiento como el desarrollo económico.
- ***Impuestos:*** es una clase de tributo regido por derecho público, el que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria. En palabras simples podemos decir que los impuestos son un tributo que cobra una determinada entidad a otra, la que grava una

determinada actividad, con un importe monetario. Cabe mencionar que los países que poseen altas tasas impositivas promedio, son aquellos que tienen mayores niveles de desarrollo.

- **Progreso Técnico:** centra su atención en el conocimiento aplicado a actividades productivas, y por ende a mayores asignaciones de tiempo y dinero a I+D. lo anterior provoca que un país con elevado progreso técnico es aquel que invierte en mejorar los conocimientos a través de I+D, el que se reinvierte en la economía y genera mejores **resultados**.
- **Externalidades:** son resultados que no son deseados al desarrollar alguna actividad económica y se originan en decisiones de consumo (familias), producción (empresas) y de inversión (empresas y Estado), por lo tanto corresponden a aquellos factores que afectan el resultado esperado, sin embargo, no son manejables, dado su origen externo.
- **Teoría del Valor:** teoría que indica que el valor de un bien o servicio está dado por las horas de trabajo que se utilizan en su producción, o que se le atribuye a su elaboración.
- **Exogeneidad:** la variable o explicación del problema, viene de afuera del sistema, por lo tanto está dada o es un dato, desde el cual un modelo llega a un resultado determinado. Por ejemplo el efecto del tipo de cambio en los resultados de una empresa.
- **Endogeneidad:** la solución, variable o explicación de un problema vienen dados desde adentro del sistema, por ejemplo, problemas operacionales asociados a las máquinas que posee la empresa generan menor productividad y mayores costos asociados a la reparación.

E- Marketing

- **Web 1.0:** se asocia a un mundo digital pasivo, donde los usuarios podían acceder a información, pero sin poder compartirla en red, por lo tanto no había interacción.
- **Web 2.0:** se asocia a un mundo digital activo, en el que hay interacción entre las partes, donde es posible acceder a información, pero también aportar a la red con datos y opiniones.

- **Marketing relacional:** preocupado de crear y desarrollar relaciones, redes e interacción con los clientes, buscando generar vínculos emocionales, una relación mucho más personalizada y cercana con los clientes.
- **Marketing Holístico:** asociado con el impacto de las nuevas tecnologías de la información y las oportunidades que éstas representan para las empresas, usando a la Internet como una telaraña global de sistemas informáticos que hacían posible la comunicación internacional instantánea y descentralizada
- **B2C:** se refiere al comercio por Internet, en el que existe oferta de productos, publicidad de los mismos, un sistema de atención al cliente y un sistema de precios, entregando un producto que reemplace con ventajas al de la oferta tradicional o que no existe en ésta, por ejemplo el e-learning, el que entrega una alternativa de estudios distinta.
- **B2B:** se centra en proveer un valor agregado a los participantes en el intercambio, el que puede provenir, en el caso de una intermediación, de una mayor transparencia y eficiencia del mercado.
- **E-Tailing:** Venta de productos físicos al cliente final apoyado en un sitio web; por ejemplo, la venta de libros, videos, vestuario, películas, autos, etc.
- **E-Commerce:** Venta o intermediación de productos o servicios digitales, como compra de entradas a conciertos, pasajes de avión, seguros de auto u otro tipo, música en streaming, software, suscripciones a diarios y revistas, etc..
- **E-Sales:** Venta de los productos propios que realiza una empresa a otras empresas, a través de Internet. El producto puede ser físico o intangible, como consultoría, sistema de pago, servicios legales, etc.
- **E-Procurement:** Abastecimiento de los productos o servicios que requiere una empresa a través de un sitio web. Puede ser un producto físico, como los repuestos de un equipo, o puede ser un producto intangible, como el desarrollo de un programa computacional.
- **E-Market:** Mercado electrónico donde las empresas hacen intercambios, y que es administrado y mediado por un tercero, que garantiza transparencia y eficiencia.

- **Arquitectura de información (AI):** se ocupa del diseño estructural de los sistemas de información, su problema central es la organización, recuperación y presentación de información mediante el diseño de ambientes intuitivos.
- **Diseño de información:** define el comportamiento de los aparatos y herramientas que usamos diariamente.
- **Diseño de Interfaces:** busca organizar cada página o pantalla del sistema de la manera más clara posible
- **Usabilidad:** considera que los contenidos publicados en la Web sean fáciles de utilizar y entender. Que logren satisfacer las necesidades de los usuarios. La usabilidad “es la percepción de qué tan consistente, organizada, eficiente, productiva, fácil de usar e intuitivo es el proceso de completar una tarea en particular dentro de un sistema
- **Posicionamiento:** asociado con la acción de colocar en la mente del consumidor la marca, producto, compañía o mensaje en un lugar de privilegio.
- **Email marketing:** se refiere al uso del correo electrónico para realizar campañas de marketing.
- **Data Mining (DM):** se refiere a un conjunto de métodos estadísticos que proporcionan información (correlaciones o patrones) cuando se dispone de muchos datos.
- **Freemium:** consiste en ofrecer un pack básico de un producto o servicio para darlo a conocer. Los usuarios, tras usar el producto durante un tiempo, pueden pagar uno similar con mayores beneficios.
- **Cloud Computing:** es lo que se llama La Computación en la Nube, la que permite, entre otros servicios, almacenar y acceder a los datos personales, fotos, documentos, entre otros archivos, sin tener que guardarlos en los discos físicos de un computador o memoria de respaldo.
- **CrowSourcing y sus derivados:** son formas de buscar financiamiento o invertir en proyectos de todo tipo. Hay modelos que funcionan en base a donaciones y otros que lo hacen a base de inversiones que esperan retorno.

Brand Management

- **Estrategia:** es un plan de acción para alcanzar objetivos propuestos, es decir, es el camino trazado, el que considera una serie de actividades que apuntan al cumplimiento de dicho objetivo.
- **Estándar tecnológico:** se relaciona con usos únicos o funciones específicas, transformando una tecnología en la alternativa viable de elección.
- **Estándar psicológico:** implica que una marca representa sentidos o significados únicos para los consumidores, es decir, la marca es sinónimo de conceptos altamente valorados en el mercado, como “entretenimiento, felicidad, innovación, lujo, o ahorro.
- **Extensión de marca:** el uso de una marca reconocida en un nuevo producto.
- **Extensión de línea:** cuando la marca es utilizada en la misma categoría.
- **Extensión de categoría:** cuando la marca es utilizada en una categoría de productos diferente.
- **Asociaciones de marca con perfiles de clientes:** la relación con su perfil de cliente original sería un obstáculo para la aceptación del nuevo producto.
- **Asociaciones de marco de referencia:** este tipo de asociaciones pueden ser concretas (pertenencia a una categoría de productos, atributos específicos y diferenciadores de la competencia) como, por ejemplo, leche Colun que se relaciona directamente con lácteos del sur de Chile o abstractas, como el beneficio de la confianza y sentido de logro.
- **Puntos de diferenciación:** ciertos aspectos que generan diferenciación de una marca frente a otra.
- **Razones de credibilidad:** corresponde a la incorporación de atributos concretos que influyen en la percepción.
- **Portafolio de marcas:** corresponde a un grupo de marcas diferentes que adquieren otro nivel de complejidad en su gestión como conjunto, pues el desafío no sólo es desarrollar valor asociado a una marca individual, sino que a un grupo de marcas asociadas, potenciando la rentabilidad y crecimiento financiero.

- **Marca primaria:** es el nombre y simbología principal asociado a un producto (bien tangible o servicio) habitualmente es el imagotipo más destacado en el empaque del producto, que lo distingue de competidores. Se puede decir también que es el nombre con el que los consumidores reconocen al producto o servicio.
- **Sub-marca o marca secundaria:** considera los elementos secundarios que siguen a la marca primaria en importancia en el empaque, la que es normalmente utilizada para distinguir un grupo de productos dentro de la empresa con características diferentes y busca una interpretación singular de los clientes respecto de sus significados.
- **Marca asociada:** es una marca secundaria que se utiliza para incluir cualidades ventajosas a un producto que ya posee la marca endosada, utilizando el prestigio y reconocimiento de la marca principal.
- **Marca ingrediente:** marcas que se integran en el empaque del producto como componente, servicio complementario, de certificación, entre otros y ayudan a diferenciar un producto entregándoles cualidades únicas, difíciles de imitar por los competidores.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio III, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con el desarrollo económico, que es el que entrega las bases del funcionamiento del mercado, y que por ende da las bases para el funcionamiento de la empresa, considerando los factores endógenos y exógenos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otra parte están los temas relacionados con Marketing, los que se relacionan directamente con las estrategias definidas por la empresa en relación a cómo dar a conocer a la empresa en el mercado, el que está regulado por diferentes entes con los que se interrelaciona.



Portafolio IV

Nombre: Úrsula Ramírez R.

Santiago, Octubre de 2017

Introducción

Del latín glossarium, el glosario es un catálogo de palabras de una misma disciplina o de un campo de estudio, que aparece definidas, explicadas o comentadas. También se trata de un catálogo de palabras desusadas o del conjunto de comentarios y glosas sobre los textos de un autor.

Se utiliza el concepto para hacer referencia al conjunto de glosas, las cuales son pequeñas anotaciones que se realizan para explicar el significado o el contexto en el que una palabra es utilizada dentro de un texto. En general aquellos libros que tratan sobre temas específicos de una materia (científicos, religiosos, etc.) añaden un glosario al final del mismo donde se enumeran ciertos términos de los que puede no haberse comprendido su significado; de este modo los lectores pueden comprender una forma más amplia el texto.

En el presente trabajo, realizaremos la confección de un glosario asociado a todas las materias estudiadas durante el desarrollo de la carrera, lo cual contempla las asignaturas de Costos y Presupuesto, Microeconomía, Macroeconomía, Branding, Gestión Financiera Corporativa, Estadísticas Aplicada, Ética y Responsabilidad Social, Marketing Estratégico, Desarrollo Económico, E-Marketing, Brand Management, Gestión del Talento, Taller de Habilidades Directivas, Conducta del Consumidor, Taller de Gestión Comercial y Evaluación de Proyectos.

Adicionalmente se presentará un mapa conceptual asociado a la empresa Jacura's Dely, una PYME de la industria gastronómica que se encuentra ingresando al mercado, por lo que necesita evaluar las condiciones del mercado y la industria.

I. Glosario de Conceptos Clave. Portafolio I.

A. Costos y Presupuesto

- **Costo:** se define como el valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en pesos (\$) mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios.

- **Gasto:** se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha expirado.

- **Ingreso:** se define como el precio de los servicios prestados o el precio por la cantidad de productos vendidos.

- **Método FIFO:** considera que el inventario inicial de trabajo en proceso fue finalizado y se transfiere primero. Luego supone que el inventario final de trabajo en proceso consiste en las mercancías puestas en producción durante el período.

- **Presupuesto:** es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

- **Presupuesto Maestro:** Es un conjunto integrado de presupuestos de operación, inversión y financiamiento durante un período de tiempo. Las empresas, en su mayoría, preparan anualmente el presupuesto maestro.

- **Flujos de caja:** también llamados flujos de efectivo son los ingresos o egresos de fondos cualquiera que sea su origen o destino.

B. Microeconomía

- **Economía:** es la ciencia que se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.
- **Curva o Frontera de Posibilidades de Producción (FPP):** muestra las combinaciones posibles de bienes y servicios de que dispone una economía suponiendo que todos los recursos productivos se utilizan a pleno rendimiento y eficientemente.
- **Curva de demanda de un consumidor:** relación entre la cantidad que este estaría dispuesto a comprar y el precio de un bien durante un período de tiempo concreto, manteniendo constante el comportamiento del resto de las variables.
- **Elasticidad:** mide la reacción de una variable frente al cambio de otra variable relacionada. Para la demanda y la oferta, se puede definir como la sensibilidad con que reacciona la cantidad demandada u ofrecida ante variaciones en algunos de sus determinantes, permaneciendo constantes todos los demás.
- **Producto total (PT):** se define como la cantidad de producto que se puede obtener, dada una tecnología, para diferentes niveles de factor variable (L).
- **Producto marginal:** mide la variación que se produce en la producción cuando se utiliza una unidad más del factor variable (L).
- **Producto medio (o promedio):** se define como la relación por cociente entre el producto total y el número de unidades físicas del factor de producción variable (L).
- **Ley de rendimientos marginales decrecientes:** determina que si se mantienen constantes la tecnología y la cantidad de todos los demás factores, según se utilicen

incrementos iguales del factor variable, llegará un momento donde los aumentos resultantes del producto total irán disminuyendo.

- **Costo marginal o de oportunidad:** es el valor de la alternativa a la que renuncia la empresa por el uso de una unidad adicional de ese factor.

C. Branding

- **Marca:** nombre o símbolo con el que se trata de identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores y de diferenciarlo de los productos competidores.
- **Branding:** es todo lo relacionado con la creación y gestión de marcas, que además incluye la creación de valor de ésta, tanto del punto de vista de los clientes como de los dueños de la empresa.
- **Propuesta de Valor:** declaración clara, que está en línea con los deseos y desafíos de mercado, que comunica la contribución como compañía, cómo la oferta soluciona un problema del cliente o mejora su situación (relevancia), entrega beneficios específicos (valor) y señala por qué debiera hacer negocios con esa compañía y no con la competencia (diferenciación única).
- **Comunicación:** es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.
- **Imagen:** Conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad.
- **Identidad:** Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.

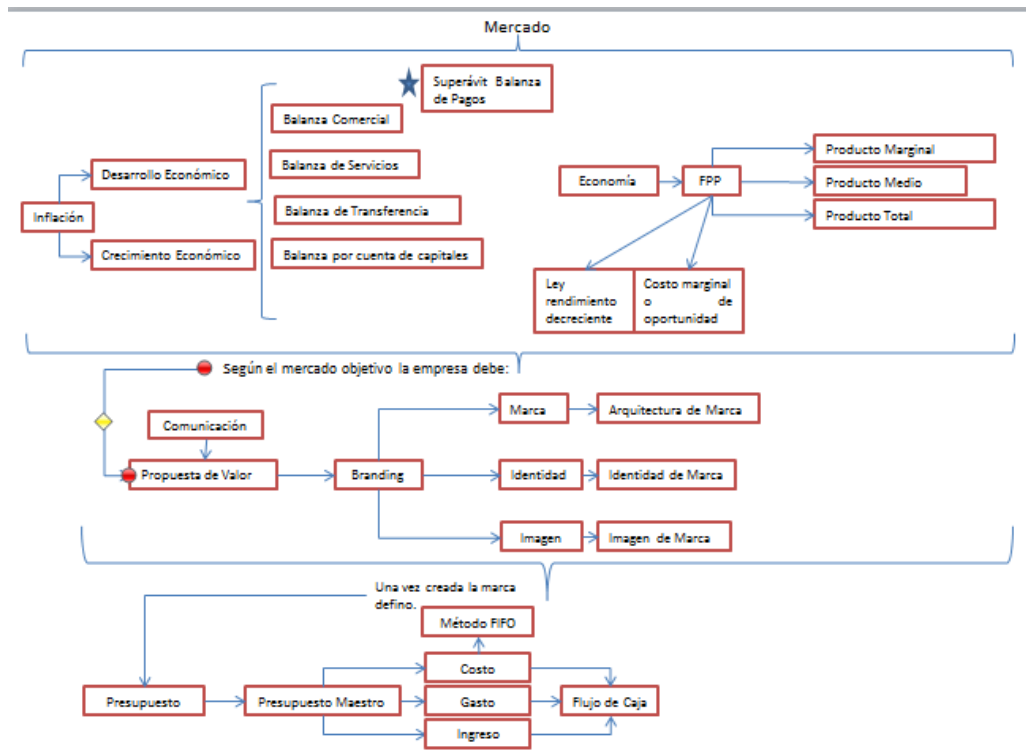
- **Imagen de Marca:** es la percepción que se tiene sobre lo que proyecta hacia el exterior una marca concreta.
- **Identidad de Marca:** el conjunto de elementos característicos que construyen la marca que se puede crear y gestionar mediante el Branding.
- **Arquitectura de marca:** herramienta que permite a las compañías establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de cada una de sus marcas. Debe ser sencilla, fácil de entender, coherente y ejecutable.
- **Posicionamiento de marca:** forma de distinguir un producto o servicio del resto del mercado y de crear un valor que es percibido en la mente de los clientes potenciales.

D. Macroeconomía

- **Balanza comercial:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de exportaciones e importaciones de bienes exclusivamente.
- **Balanza de servicios:** Registra las entradas y salidas de divisas por concepto de servicios internacionales.
- **Balanza de transferencias:** Registra las entradas y salidas de divisas sin contrapartida.
- **Balanza por cuenta de capitales:** Esta balanza registra las entradas y salidas de divisas provenientes de las compras y ventas de activos. Incluye todos los movimientos de capital a corto y largo plazo, tales como: préstamos bancarios, compras de activos extranjeros por parte de agentes nacionales y viceversa, inversiones extranjeras en el país e inversiones nacionales en el extranjero.
- **Desarrollo económico:** proceso de cambios en un conjunto de indicadores, que sigue aproximadamente la dirección que marcan los países más avanzados.

- **Superávit de la balanza de pagos:** es la suma de los superávit de las cuentas de corriente y de capital respectivamente. Por el contrario, si ambas cuentas presentan déficit entonces la balanza de pagos presenta déficit.
- **Inflación:** aumento generalizado y sostenido en el tiempo del nivel general de precios de la economía. O sea, existe inflación cuando hay una tendencia general de los precios de los bienes y servicios a subir.
- **Crecimiento Económico:** un proceso sostenido a lo largo del tiempo, en el que los niveles de actividad económica aumentan constantemente.

En términos consolidados, podemos ver la interacción entre los tres tópicos antes mencionados, considerando que la empresa, antes de comenzar, debe ser capaz de definir su marca, identidad e imagen, en función de los objetivos que posean. Al tener una empresa ya constituida, entran los temas microeconómicos, los que tienen relación con aspectos internos de la empresa basados en las políticas que definan, como por ejemplo las cantidades a producir de un bien o servicio en particular. También deben considerarse aquellos factores más macro que puedan afectar como lo son los propios de la economía en la que me encuentro inmerso, tales como tipos de cambio, tasas de interés, entre otros. Más internamente aparecen definiciones de la empresa a nivel de los presupuestos con los que ésta cuenta para la realización de sus operaciones, los que deben ser debidamente controlados. Lo anterior se grafica como sigue:



II. Glosario de Conceptos Clave. Portafolio II.

A. Gestión Financiera Corporativa

- **Información:** comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada.
- **Decisión:** determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
- **Oportuna:** la información debe estar disponible al momento de ser requerida.
- **Fidedigna:** el número al que se le exige sea preciso también debe ser fidedigno, es decir, no se debe dudar de él, ni de las fuentes de donde se obtuvo, ni de las personas que lo desarrollaron.
- **Balance:** su característica principal es que refleja la situación patrimonial de una organización. También se conoce como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo, pasivo y patrimonio.
- **Estado de flujo de efectivo:** informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.
- **Financiera:** está referido a hechos contables, es decir, a actos que afectan las utilidades o pérdidas de la organización.
- **Cuentas de activo:** corresponde a todos los bienes y derechos que posee una empresa, susceptibles de ser valorados en dinero, tales como bienes raíces, automóviles, derechos de marcas, patentes, cuentas por cobrar, entre otros.

- **Cuentas de pasivo:** cantidad total que una empresa adeuda a terceras personas y que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo corriente y no corriente.
- **Estados de resultado:** estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida resultante en un periodo contable, a través del enfrentamiento entre los ingresos y los costos y gastos que les son relativos.
- **Estado de cambios en el patrimonio o estado de evolución de patrimonio neto:** es el estado que suministra información acerca de la cuantía del patrimonio neto de un ente y de sus variaciones en el ejercicio contable como consecuencia de variaciones en el capital por transacciones (aportes, retiros y dividendos con los accionistas y/o propietarios) y la incorporación del resultado del período.
- **Ratios de liquidez:** Son los ratios que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo.
- **Ratios de endeudamiento:** Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos.
- **Ratios de rentabilidad:** Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial.
- **Ratios de gestión:** Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activos. Estos ratios son los más decisivos al momento de dar cuenta del funcionamiento de la empresa.

- **Análisis financiero:** es el estudio de la realidad financiera de la empresa a través de los estados financieros.
- **Análisis económico:** es la descomposición de los fenómenos económicos en sus partes integrantes y el estudio de cada uno en particular.
- **Riesgo de mercado:** donde principalmente se observa la variable precio, demanda, nueva competencia, etc.
- **Riesgo crediticio:** cuando los clientes o deudores por razones que no son atribuibles a la empresa están en un proceso donde poseen poca disposición a cumplir sus deberes contractuales.
- **Riesgo de liquidez:** incapacidad de conseguir nuevos recursos que permitan hacer frente tanto a los gastos operaciones como a las obligaciones puede complicar y generar una compleja situación al interior de la empresa.
- **Riesgo operacional:** asociado a las dificultades propias de la organización y que no pueden ser atribuibles al mercado o a factores externos. Como por ejemplo: fallas en procesos de producción, de control, errores humanos, etc.
- **Riesgo legal:** asociado a cuando la empresa realiza alguna operación que no está ajustada al marco legal.
- **Riesgo de transacción:** aplica a las transacciones en moneda extranjera, pago de importaciones, cobro de exportaciones, prestamos en monea extranjera.
- **Planes financieros de corto plazo:** se preocupan principalmente de actividades de tipo operativo.

- **Planes financieros de largo plazo:** centrado en la inversión, considera los grandes proyectos de la organización que generarán los futuros ingresos, como también proyectos que no son propios de la empresa: compra de equipos, inmuebles, mejoras o upgrade de los activos no corrientes, etc.
- **Códigos de ética o de buena conducta:** documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos por todos los miembros de la organización, y que deben guiar las actividades en general de la empresa y de sus miembros.
- **Códigos del buen gobierno corporativo:** documento compuesto por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que debe someterse la sociedad.

B. Marketing Estratégico

- **Análisis situacional actual:** su objetivo es comprender las características del entorno directo e indirecto de la empresa de tal manera que podamos visualizar las oportunidades y nuevas tendencias que esta genere.
- **Modelo de análisis PESTA:** también conocido como PEST, PESTELI, PESTAL o PESTALI según nivel de agregación del análisis aunque con las 6 dimensiones señaladas normalmente es suficiente para obtener una gran cantidad de información.
- **Análisis político:** tiene relación con las regulaciones y las entidades regulatorias.
- **Aspecto económico:** tiene relación con la situación económica, las tendencias de crecimiento, las barreras arancelarias, los impuestos, subsidios, entre otros.

- **Aspecto social:** la sociedad a través de la conducta de compra de los consumidores, sus preferencias, los grupos de presión o movimientos ciudadanos, y las tendencias, afecta a las empresas.
- **Aspecto tecnológico:** la tecnología disponible en la industria y sobre todo la utilizada por los competidores puede afectar la competencia en la industria fuertemente.
- **Aspectos ambientales y legales:** en casos particulares es conveniente realizar un análisis aparte sobre los aspectos ambientales y legales sobre todo cuando se trata de negocios que tienen un fuerte impacto ambiental ya sea por sus productos o sus procesos productivos.
- **Stakeholders:** son aquellos que, directa o indirectamente, son influenciados o influyen un proyecto o empresa, estos pueden estar a favor o en contra del proyecto.
- **Misión:** Es una descripción breve pero muy clara de cuáles son los propósitos generales que persigue la organización y así entrega los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo.
- **Visión:** Es la representación de un sueño, lo que le gustaría llegar a ser a la organización. Es en esencia una declaración aspiracional.
- **Cadena de valor:** es una metodología diseñada por Michael Porter que permite describir y analizar el valor total de la organización y el margen que en ellas se genera, a través de analizar las actividades e identificar cómo y dónde se genera valor para el cliente.

- **Estrategia:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin. Las organizaciones utilizan diversos tipos de estrategias, de segmentación, posicionamiento, comunicación, crecimiento, entre otras.
- **Matriz Ansoff o Producto/Mercado:** permite identificar la dirección estratégica de crecimiento de la organización, por lo mismo tiene la restricción que sólo sirve para empresas que deseen crecer.
- **Plan de negocios:** es un documento y un mapa que permitirá en el día a día guiar a la organización para poder lograr sus objetivos de la manera más eficiente posible.
- **Segmentación:** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños que sean relativamente homogéneos.

C. Estadística Aplicada

- **Población:** es el conjunto completo de la información numérica sobre una característica particular en la que el investigador está interesado.
- **Muestra:** subconjunto de los valores poblaciones observados. Un individuo es cada elemento de la población.
- **Media de un conjunto de observaciones numéricas:** es la suma de los valores del conjunto dividida por el número de observaciones.
- **Mediana de un conjunto de observaciones:** ordenadas de menor a mayor, se busca la que ocupa el lugar central si el número de observaciones es impar; si el número de observaciones es par se toma el promedio de las dos observaciones centrales.
- **Moda:** es el valor con mayor frecuencia o equivalentemente el valor que más se repite.

- **Espacio Muestral:** conjunto de todos los posibles valores que pueden tomar los sucesos, que es equivalente al universo en la teoría de conjuntos y se denota con letra griega mayúscula omega Ω .
- **Probabilidad:** es el grado o nivel de posibilidad o certeza que ocurra un determinado suceso o evento, medido en un espacio determinado.
- **Combinatorias y permutaciones:** son una forma de conteo y proporcionan fórmulas para contar con rapidez todas las alternativas que hay de elegir en un determinado conjunto de elementos o desde un grupo de individuos.
- **Permutaciones:** cantidad de arreglos u ordenaciones posibles de realizar al tomar una cantidad determinada de objetos (r), dentro de un conjunto de ellos (n).
- **Combinatoria:** cantidad de formas posibles de tomar r objetos de entre un total de n .
- **Probabilidad condicional:** corresponde a aquellos tipos de probabilidades en que el resultado tiene una dependencia de otro suceso determinado previo.
- **Variable aleatoria:** un número que varía con el azar, en consecuencia, no se puede conocer con certeza el valor que tomará está al ser medida o determinada, aunque sí se conoce que toma valores en probabilidad, es decir existe una distribución de probabilidad asociada al conjunto de valores posibles.
- **Función de distribución:** es la que entrega los valores de probabilidad de las variables aleatorias, tomando un valor menor igual a un valor x .
- **Distribución Bernoulli:** es la distribución base de probabilidad discreta que mide el éxito en un único experimento con dos posibles resultados y que asume el valor 1

para la probabilidad de éxito p y valor 0 para la probabilidad de fracaso ($1 - p$), a esta última también se le conoce por q .

- **Distribución binomial:** es una generalización de la distribución de Bernoulli, es decir un experimento que se repite en reiteradas ocasiones. (se repite exactamente n veces)
- **Distribución de Poisson:** describe procesos independientes, es decir, que no tienen memoria, y que ocurren en un intervalo determinado, el que puede ser un intervalo de tiempo, minutos, horas, días, meses, etc., o de un lugar determinado de espacio.

D. Ética y Responsabilidad Social

- **Moral objetiva:** cuando se trata de un hecho social independiente del sujeto decide acatar.
- **Moral subjetiva:** corresponde a los actos que la persona como tal respeta o trasgrede de acuerdo con sus propios códigos.
- **Ética:** disciplina filosófica que busca establecer criterios de acción y la evaluación consecuente de esta, en términos de bien y mal, de acuerdo con motivaciones y consecuencias.
- **Administración Pública:** tiende a estar conformada por un conjunto de conocimientos científicos, metodológicos y técnicos, orientados hacia la comprensión e intervención en los aspectos políticos de las estructuras, los procesos y el comportamiento administrativo.
- **RSE (Responsabilidad Social Empresarial):** es la expresión ética de la preocupación por lo público, porque implica necesariamente una reflexión y una

toma de decisiones a propósito de la realidad, de acuerdo con las valoraciones que se puedan realizar sobre la misma, desde la justicia, la equidad y la democracia.

- **Libro Verde:** texto emblemático vinculado con la Responsabilidad Social Interna, publicado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas en el que se especifican las prácticas responsables en lo social, que inciden en el desarrollo interno de la organización y que pueden afectar a la gestión e inversión en recursos humanos.
- **Empresa limpia:** busca anticiparse a las posibles solicitudes de los grupos de interés y del mercado, pero a la vez actúa en consecuencia, buscando mejorar los procesos de producción empleando tecnologías no contaminantes.
- **Empresa eficiente:** se preocupa de implementar estrategias ambientales y sociales que contribuyan también a la reducción de costos. Son empresas que hablan de eco eficiencia, ahorran energía y materias primas, buscando formas de producción que no produzcan exceso de desechos.
- **Empresa innovadora:** aborda el tema medioambiental de manera proactiva, usándolo como un medio diferenciador de los mercados que accede. Muchas veces estas empresas descubren nuevos espacios de mercado. Característico de este tipo son las empresas que innovaron rotulando sus productos entregando información de fabricación o de contenido en caso de alimentos, esto como un plus.
- **Empresa progresista:** plantea en su misión y su visión objetivos ambientales y sociales definidos. Busca nuevos mercados desde una posición de influencia en la sociedad, participa en la elaboración de nuevas normas que regulen los procesos y, por ello, mantiene estrecha relación con organismos ambientales internacionales y ONG.

- **Stakeholders definitivos:** poseen legitimidad, poder y urgencia, es por eso que reciben, por lo general, atención inmediata, porque tienen el poder necesario para que con la mayor celeridad se resuelvan sus legítimas demandas.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio II, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con la ética, que es la base del comportamiento que debe regir no sólo a una persona, sino también a toda la organización que la rodea, por lo que toda definición realizada en ella debe seguir por los patrones predefinidos de conducta, buscando siempre el beneficio no sólo particular sino también de todo el entorno. Luego, y relacionado con definiciones de origen interno de la empresa, tenemos el marketing, que es la base de las políticas de difusión y conocimiento de la empresa al exterior, de manera de definir el cómo queremos que el mercado nos vea e identifique, teniendo para esto varias vías, las que deben mirar a un objetivo en común que es la estrategia general. En el caso de la estadística y la gestión financiera, ambos son tópicos asociados a la medición, gestión, control y análisis de la información, la que se basará en la contabilidad, que será la que mantenga un registro actualizado de la situación económica y financiera de la empresa, la que al ser debidamente analizada, permite tomar decisiones oportunas, y entregar información relevante para distintos estamentos dentro de la compañía.

III. Glosario de Conceptos Clave. Portafolio III.

A. Desarrollo Económico

- **Productividad:** es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción, lo que llevado a la empresa se relaciona con las acciones que se deben ejecutar en la Organización para la consecución de los objetivos definidos. Cabe mencionar que la productividad considera como un factor importante la tecnología, ya que si por ejemplo consideramos una fábrica de chocolate, en la que se elabora todo de forma artesanal, donde una

operaria, derrite el chocolate, otra lo moldea, otra lo desmolda y otra lo envuelve, evidentemente el proceso es mucho más lento, y por ende podría llegar a ser menos productivo, sin embargo, si reemplazamos algunas de las actividades por una máquina, podemos decir que cada una de estas personas igual trabaja en la empresa, pero dando la “orden” a la máquina de ejecutar la actividad correspondiente, por lo tanto podrían ejecutar más de una tarea incluso, siendo más productivos en la utilización de los productos con los que se cuenta.

- ***Función de Producción:*** es la relación entre el producto físico y los insumos físicos, la cual establece la máxima cantidad de productos que puede obtenerse con cada combinación posible de insumos, dada una tecnología o técnicas de producción. Por lo tanto se podría decir que es un concepto que combina los elementos productivos (trabajo y capital) con la tecnología, buscando definir la producción máxima de ejecutar en la empresa, con la combinación de productos que posee.

- ***Producto Interno Bruto (PIB):*** es un indicador cuantitativo, que se utiliza principalmente para medir la riqueza de un país, el que evalúa tanto el crecimiento como el desarrollo económico.

- ***Impuestos:*** es una clase de tributo regido por derecho público, el que se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la administración hacendaria. En palabras simples podemos decir que los impuestos son un tributo que cobra una determinada entidad a otra, la que grava una determinada actividad, con un importe monetario. Cabe mencionar que los países que poseen altas tasas impositivas promedio, son aquellos que tienen mayores niveles de desarrollo.

- ***Progreso Técnico:*** centra su atención en el conocimiento aplicado a actividades productivas, y por ende a mayores asignaciones de tiempo y dinero a I+D. lo anterior provoca que un país con elevado progreso técnico es aquel que invierte en mejorar los conocimientos a través de I+D, el que se reinvierte en la economía y genera mejores resultados.

- **Externalidades:** son resultados que no son deseados al desarrollar alguna actividad económica y se originan en decisiones de consumo (familias), producción (empresas) y de inversión (empresas y Estado), por lo tanto corresponden a aquellos factores que afectan el resultado esperado, sin embargo, no son manejables, dado su origen externo.
- **Teoría del Valor:** teoría que indica que el valor de un bien o servicio está dado por las horas de trabajo que se utilizan en su producción, o que se le atribuye a su elaboración.
- **Exogeneidad:** la variable o explicación del problema, viene de afuera del sistema, por lo tanto está dada o es un dato, desde el cual un modelo llega a un resultado determinado. Por ejemplo el efecto del tipo de cambio en los resultados de una empresa.
- **Endogeneidad:** la solución, variable o explicación de un problema vienen dados desde adentro del sistema, por ejemplo, problemas operacionales asociados a las máquinas que posee la empresa generan menor productividad y mayores costos asociados a la reparación.

B. E- Marketing

- **Web 1.0:** se asocia a un mundo digital pasivo, donde los usuarios podían acceder a información, pero sin poder compartirla en red, por lo tanto no había interacción.
- **Web 2.0:** se asocia a un mundo digital activo, en el que hay interacción entre las partes, donde es posible acceder a información, pero también aportar a la red con datos y opiniones.

- **Marketing relacional:** preocupado de crear y desarrollar relaciones, redes e interacción con los clientes, buscando generar vínculos emocionales, una relación mucho más personalizada y cercana con los clientes.
- **Marketing Holístico:** asociado con el impacto de las nuevas tecnologías de la información y las oportunidades que éstas representan para las empresas, usando a la Internet como una telaraña global de sistemas informáticos que hacían posible la comunicación internacional instantánea y descentralizada
- **B2C:** se refiere al comercio por Internet, en el que existe oferta de productos, publicidad de los mismos, un sistema de atención al cliente y un sistema de precios, entregando un producto que reemplace con ventajas al de la oferta tradicional o que no existe en ésta, por ejemplo el e-learning, el que entrega una alternativa de estudios distinta.
- **B2B:** se centra en proveer un valor agregado a los participantes en el intercambio, el que puede provenir, en el caso de una intermediación, de una mayor transparencia y eficiencia del mercado.
- **E-Tailing:** Venta de productos físicos al cliente final apoyado en un sitio web; por ejemplo, la venta de libros, videos, vestuario, películas, autos, etc.
- **E-Commerce:** Venta o intermediación de productos o servicios digitales, como compra de entradas a conciertos, pasajes de avión, seguros de auto u otro tipo, música en streaming, software, suscripciones a diarios y revistas, etc..
- **E-Sales:** Venta de los productos propios que realiza una empresa a otras empresas, a través de Internet. El producto puede ser físico o intangible, como consultoría, sistema de pago, servicios legales, etc.

- **E-Procurement:** Abastecimiento de los productos o servicios que requiere una empresa a través de un sitio web. Puede ser un producto físico, como los repuestos de un equipo, o puede ser un producto intangible, como el desarrollo de un programa computacional.
- **E-Market:** Mercado electrónico donde las empresas hacen intercambios, y que es administrado y mediado por un tercero, que garantiza transparencia y eficiencia.
- **Arquitectura de información (AI):** se ocupa del diseño estructural de los sistemas de información, su problema central es la organización, recuperación y presentación de información mediante el diseño de ambientes intuitivos.
- **Diseño de información:** define el comportamiento de los aparatos y herramientas que usamos diariamente.
- **Diseño de Interfaces:** busca organizar cada página o pantalla del sistema de la manera más clara posible
- **Usabilidad:** considera que los contenidos publicados en la Web sean fáciles de utilizar y entender. Que logren satisfacer las necesidades de los usuarios. La usabilidad “es la percepción de qué tan consistente, organizada, eficiente, productiva, fácil de usar e intuitivo es el proceso de completar una tarea en particular dentro de un sistema
- **Posicionamiento:** asociado con la acción de colocar en la mente del consumidor la marca, producto, compañía o mensaje en un lugar de privilegio.
- **Email marketing:** se refiere al uso del correo electrónico para realizar campañas de marketing.

- **Data Mining (DM):** se refiere a un conjunto de métodos estadísticos que proporcionan información (correlaciones o patrones) cuando se dispone de muchos datos.
- **Freemium:** consiste en ofrecer un pack básico de un producto o servicio para darlo a conocer. Los usuarios, tras usar el producto durante un tiempo, pueden pagar uno similar con mayores beneficios.
- **Cloud Computing:** es lo que se llama La Computación en la Nube, la que permite, entre otros servicios, almacenar y acceder a los datos personales, fotos, documentos, entre otros archivos, sin tener que guardarlos en los discos físicos de un computador o memoria de respaldo.
- **CrowSourcing y sus derivados:** son formas de buscar financiamiento o invertir en proyectos de todo tipo. Hay modelos que funcionan en base a donaciones y otros que lo hacen a base de inversiones que esperan retorno.

C. Brand Management

- **Estrategia:** es un plan de acción para alcanzar objetivos propuestos, es decir, es el camino trazado, el que considera una serie de actividades que apuntan al cumplimiento de dicho objetivo.
- **Estándar tecnológico:** se relaciona con usos únicos o funciones específicas, transformando una tecnología en la alternativa viable de elección.
- **Estándar psicológico:** implica que una marca representa sentidos o significados únicos para los consumidores, es decir, la marca es sinónimo de conceptos altamente valorados en el mercado, como “entretención, felicidad, innovación, lujo, o ahorro.

- **Extensión de marca:** el uso de una marca reconocida en un nuevo producto.
- **Extensión de línea:** cuando la marca es utilizada en la misma categoría.
- **Extensión de categoría:** cuando la marca es utilizada en una categoría de productos diferente.
- **Asociaciones de marca con perfiles de clientes:** la relación con su perfil de cliente original sería un obstáculo para la aceptación del nuevo producto.
- **Asociaciones de marco de referencia:** este tipo de asociaciones pueden ser concretas (pertenencia a una categoría de productos, atributos específicos y diferenciadores de la competencia) como, por ejemplo, leche Colun que se relaciona directamente con lácteos del sur de Chile o abstractas, como el beneficio de la confianza y sentido de logro.
- **Puntos de diferenciación:** ciertos aspectos que generan diferenciación de una marca frente a otra.
- **Razones de credibilidad:** corresponde a la incorporación de atributos concretos que influyan en la percepción.
- **Portafolio de marcas:** corresponde a un grupo de marcas diferentes que adquieren otro nivel de complejidad en su gestión como conjunto, pues el desafío no sólo es desarrollar valor asociado a una marca individual, sino que a un grupo de marcas asociadas, potenciando la rentabilidad y crecimiento financiero.
- **Marca primaria:** es el nombre y simbología principal asociado a un producto (bien tangible o servicio) habitualmente es el imago tipo más destacado en el empaque del producto, que lo distingue de competidores. Se puede decir también que es el nombre con el que los consumidores reconocen al producto o servicio.

- **Sub-marca o marca secundaria:** considera los elementos secundarios que siguen a la marca primaria en importancia en el empaque, la que es normalmente utilizada para distinguir un grupo de productos dentro de la empresa con características diferentes y busca una interpretación singular de los clientes respecto de sus significados.
- **Marca asociada:** es una marca secundaria que se utiliza para incluir cualidades ventajosas a un producto que ya posee la marca endosada, utilizando el prestigio y reconocimiento de la marca principal.
- **Marca ingrediente:** marcas que se integran en el empaque del producto como componente, servicio complementario, de certificación, entre otros y ayudan a diferenciar un producto entregándoles cualidades únicas, difíciles de imitar por los competidores.

Las cátedras cuyos glosarios fueron desarrollados en el Portafolio III, se encuentran interrelacionadas entre sí, y cada una de ellas representa acciones que deben generarse al interior de la empresa. Comenzando con el desarrollo económico, que es el que entrega las bases del funcionamiento del mercado, y que por ende da las bases para el funcionamiento de la empresa, considerando los factores endógenos y exógenos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otra parte están los temas relacionados con Marketing, los que se relacionan directamente con las estrategias definidas por la empresa en relación a cómo dar a conocer a la empresa en el mercado, el que está regulado por diferentes entes con los que se interrelaciona.

IV. Glosario de Conceptos Clave. Portafolio IV.

A. Gestión del Talento.

- **Paradigmas:** La palabra proviene del griego παράδειγμα (parádeigma) y corresponde a todo aquel modelo, patrón o ejemplo que debe seguirse en determinada situación. Se refiere también a una teoría o conjunto de teorías que sirve de modelo a seguir para resolver problemas o situaciones determinadas que se planteen.
- **Reclutamiento:** es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.
- **Capacitación:** Entendemos por capacitación laboral a las acciones formativas que lleva a cabo una empresa orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades, aptitudes y conductas de sus trabajadores. Estas acciones serán unas u otras en función de las necesidades de cada empresa.
- **Evaluación de Desempeño:** es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.
- **Comunicación:** es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.
- **Negociación:** se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio

para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

- **Trabajo en Equipo:** es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo, que son conjunto de personas, organización y objetivo común.
- **Liderazgo:** es el arte de motivar, comandar y conducir a personas. Viene de la raíz inglesa *leader* que significa 'líder' y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado, o sea, liderazgo es la cualidad de una persona para estar en la situación de líder.
- **Competencia:** hace referencia a las aptitudes que posee un individuo, es decir las capacidades, las habilidades y la destreza con las que cuenta el mismo para realizar una actividad determinada o para tratar un tema específico de la mejor manera posible.

B. Conducta del Consumidor

- **Estilo de vida:** es la manera, forma o estilo en que se puede entender la vida en el sentido de las costumbres o comportamientos de una persona, tanto en lo individual, como en sus relaciones grupales que se construye en conductas comunes tales como la ocupación de su tiempo libre, el consumo, la alimentación, los hábitos higiénicos, la vivienda, el urbanismo, los objetos, la posesión de bienes, e inclusive en la relación con el entorno e interpersonales.
- **Personalidad:** es el conjunto de rasgos psicológicos que define todo el universo de sentimientos y cogniciones, que configura los comportamientos y la manera habitual en que el individuo se relaciona consigo mismo y con los demás.

- **Motivación:** se trata de crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando su energía y esfuerzo, de ahí la importancia de que los directivos dominen esta temática para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización.
- **Percepción:** es la acción y efecto de percibir. En este sentido, el término percepción hace alusión a las impresiones que puede percibir un individuo de un objeto a través de los sentidos (vista, olfato tacto, auditivo y gusto).
- **Segmentación de Mercado:** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.
- **Neuromarketing:** estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones al momento de la compra. Dichos cambios que se registran en el cerebro nos permite predecir la conducta del consumidor y hallar las manifestaciones más relevantes que impulsa a los consumidores.

C. Taller de Habilidades Directivas

- **Inteligencia social:** es la capacidad para relacionarse con los otros en tanto que otros, en forma armoniosa y pacífica. Es una habilidad innata de todos los seres humanos pero que es necesario desarrollar para lograr una mejor convivencia y una buena calidad de vida.
- **Habilidades interpersonales:** son la capacidad individual para dirigir, motivar, resolver conflictos y trabajar con los demás. Entre estas se encuentran la habilidad de Motivación.

- **Inteligencia emocional:** hace referencia a la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos. La persona, por lo tanto, es inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.
- **Gestión de conflictos:** es la actividad orientada a prevenir o contener la escalada de un conflicto o a reducir su naturaleza destructiva, con el fin último de alcanzar una situación en la que sea posible llegar a un acuerdo o incluso a la resolución del propio conflicto.
- **Toma de decisiones:** proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo.

D. Evaluación de Proyectos

- **Estudio de Prefactibilidad:** comprende el análisis Técnico – Económico de las alternativas de inversión que dan solución al problema planteado. Los objetivos de la prefactibilidad se cumplirán a través de la Preparación y Evaluación de Proyectos que permitan reducir los márgenes de incertidumbre a través de la estimación de los indicadores de rentabilidad socioeconómica y privada que apoyan la toma de decisiones de inversión. La fuente de información debe provenir de fuente secundaria.
- **Estudio de Factibilidad:** sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.
- **Hipótesis:** es aquella explicación previa que busca convertirse en conclusión a un determinado asunto. Las hipótesis pueden contener información relevante, digna de estudio por los que buscan resolver una situación, son clave fundamental para

una investigación o análisis, ya que a partir de ellas pueden surgir nuevas teorías y respuestas al objetivo en cuestión, las hipótesis que puedan surgir de un suceso cualquiera pueden ser verdaderas o falsas, dependiendo del contexto en las que se usen, las hipótesis pueden representar una herramienta para un veredicto.

- **Impacto:** término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales.
- **Objetivo:** se entiende a todo aquello que hace referencia al objeto en sí mismo, más allá de lo que uno sienta o piense. Por dar un ejemplo concreto que permita entender mejor esta definición: alguien pesa una caja en una balanza y afirma que la caja pesa cinco kilogramos. Ese es un dato objetivo, no influye la opinión del sujeto sino que está determinado por las leyes físicas. En cambio, si una persona levanta la caja y dice que es muy pesada, es un dato subjetivo (depende de la consideración del sujeto y no del objeto en sí mismo; esa misma caja puede ser liviana para otro individuo).

E. Taller de Gestión Comercial

- **Automatización:** se entiende a todo aquello que hace referencia al objeto en sí mismo, más allá de lo que uno sienta o piense. Por dar un ejemplo concreto que permita entender mejor esta definición: alguien pesa una caja en una balanza y afirma que la caja pesa cinco kilogramos. Ese es un dato objetivo, no influye la opinión del sujeto sino que está determinado por las leyes físicas. En cambio, si una persona levanta la caja y dice que es muy pesada, es un dato subjetivo (depende de la consideración del sujeto y no del objeto en sí mismo; esa misma caja puede ser liviana para otro individuo).
- **Indicadores de Desempeño:** Una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.

- **Motivación:** es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.
- **Procesos:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.
- **Fidelización:** se refiere al fenómeno por el que un público determinado permanece “fiel” a la compra de un producto determinado de una marca concreta, de una forma continua o periódica.
- **Reclutamiento:** es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad.
- **CRM o Customer Relationship Management:** *una estrategia de negocios dirigida o enfocada a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para hacer que el valor de la relación entre ambas partes crezca.*
- **Marketing Interno:** es un conjunto de métodos que son utilizados en una empresa para conocer y mantener en buen funcionamiento al personal. Por medio de él se busca afianzar la relación entre los empleadores y sus empleados, ya que aunque no lo parezca, estos últimos son un factor importante al momento de causar una buena impresión en cliente.

- **Gestión Comercial:** es un término relacionado a la mercadotecnia o marketing, es decir, te proporciona las técnicas de como promover un producto o servicio ofrecido por una pyme o micropyme.

V. Mapa Conceptual. Portafolio IV.

Para el desarrollo del mapa conceptual utilizaremos una microempresa dedicada a la elaboración de productos de pastelería y cocktelería.

La empresa en análisis es Jacura's Dely una microempresa de origen familiar, cuya característica principal es que cada uno de sus productos son realizados de manera artesanal en un 100% y enfocado en personas con necesidades alimentarias especiales, tales como diabéticos, alergias alimentarias, celíacos, entre otros.

El problema que enfrentan las PYMES para acceder a financiamiento y su posterior impacto negativo en el crecimiento de sus ventas y generación de flujos en sus negocios.

Actualmente, esta microempresa familiar busca darse a conocer en el mercado, de manera de crear una cartera de clientes que permita dar sustento al proyecto, el que se enfoca en un nicho de negocios muy específico, como lo son las personas con necesidades alimentarias distintas.

Dado lo anterior, es necesario identificar cómo lograr la confianza de los clientes y su interés por adquirir nuestros productos, considerando que es una industria con gran cantidad de competidores.

Creemos además que la clave está en definir buenas bases para este emprendimiento, las que permitan tener un objetivo claro, de manera de enfocar todos los recursos disponibles en ellos.

En el caso del concepto transversal “Costos”, podemos apreciar que se relaciona con los tres tópicos, por el lado financiero con todo lo asociado a la situación económica y financiera de la empresa, y los resultados efectivos que posea. En el caso del área comercial, corresponden a todos aquellos desembolsos realizados por la empresa para generar presencia en el mercado. Por último, en el caso de Administración, se consideran los costos asociados a la formación de las personas que formarán parte de la organización.

Según la problemática identificada, y considerando el mapa conceptual realizado, es posible observar que la microempresa es una organización con fines de lucro, la que busca cumplir con el objetivo base de toda empresa, que es la generación de utilidades y la maximización de los beneficios de los dueños. En este aspecto, debe existir claridad del mercado en el que se encuentra inmersa, el que considera una evaluación de mercado, niveles impositivos vigentes, potenciales proveedores y competidores, costos asociados a la realización de las operaciones, clientes potenciales del negocio, modificaciones en la cultura y estilos de vida de las personas. Cabe mencionar que las ventas de esta empresa son realizadas vía web, utilizando la publicidad on line como base de su estrategia de difusión y conocimiento de la marca y sus productos.

Si somos capaces de abordar cada una de las variables asociadas a las Finanzas, considerando los resultados operativos de la empresa, los factores del mercado que pueden afectar a éstos, así como aquellos riesgos relacionados; a los aspectos comerciales, relacionados con el análisis de mercado exhaustivo que permita conocer la industria en la que estará inmersa, así como los potenciales clientes y la estimación de la demanda; y por último los aspectos administrativos que consideran tópicos como el personal de la empresa, su adecuada selección y mantenimiento, entre otros, estaremos en condiciones de esperar resultados adecuados que permitan dar continuidad al negocio, adaptándose a los constantes cambios en los gustos y preferencias de las personas.

VI. Conclusión.

La empresa utilizada en el análisis es de carácter familiar y ha tenido buenos resultados económicos y financieros en el corto tiempo que se ha desarrollado, sin embargo, necesita definir lineamientos específicos que permitan normar las distintas actividades realizadas en ella, pudiendo optimizar los procesos a través del conocimiento intensivo de la industria y del mercado específico al que están dirigidos los productos.

En la empresa del caso no se tomaron las decisiones correctas, puesto que no se aprecia un monitoreo constante de la estrategia planteada, sino que sólo la búsqueda de resultados.

Es de vital importancia que la estrategia definida vaya modificándose según los cambios que se produzcan en la industria, en el mercado y en la propia empresa.

Es necesario realizar cambios profundos en los procesos y definir controles adecuados que permitan mitigar los distintos riesgos, tanto propios del negocio, como aquellos relacionados con la industria.

Considero que, para poder tener los resultados esperados, la Administración debe trabajar alineada con cada una de las áreas, puesto que es la única manera de tener resultados que sirvan como apoyo entre ellas, y detectar aquellas brechas potenciales, que deban ser cerradas, así como lo que es necesario potenciar.

Adicionalmente, es necesario se realicen análisis de los resultados de la empresa, a lo menos mensualmente, de manera de ir viendo los resultados y definiendo acciones en función de éstos, velando por la continuidad de la empresa.

VII. Bibliografía.

- Material de las cátedras incluidas en la malla curricular de la carrera.
- <http://tugimnasiacerebral.com/mapas-conceptuales-y-mentales/como-se-elabora-un-mapa-conceptual-paso-a-paso>
- <http://tugimnasiacerebral.com/mapas-conceptuales-y-mentales/que-es-un-mapa-conceptual>
- www.facebook.com/jacurasdely
- <https://es.slideshare.net/eduardosalazar123/mapa-conceptual-economia-objeto-y-metodo>
- <https://prezi.com/omkqwnlagw-c/finanzas-corporativas-mapa-conceptual-sobre-introduccion-a-las-finanzas-objetivos-de-gestion-financiera-y-consecuencias-de-las-decision-empresarial/>
- <http://claudiaur2707.blogspot.cl/2012/05/mapa-conceptual.html>